UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE
EDOGEST
DRM-CREPA

N° attribué par la bibliothèque
|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|

ALLIANCE DE MARQUES ET CREATION DE VALEUR : UNE APPROCHE INTERORGANISATIONNELLE
Application aux marchés du commerce équitable et de l'alimentation santé

THESE
Pour l'obtention du titre de
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION
(*Arrêté du 07 août 2006*)

Présentée et soutenue publiquement le 30 mars 2009 par :
Mantiaba COULIBALY

JURY

Directeur de thèse : **Monsieur Loïc SAUVÉE**
Enseignant-chercheur à l'Institut Polytechnique LaSalle Beauvais,
HDR en Sciences de Gestion, chercheur associé DRM-CREPA,
Université Paris-Dauphine

Rapporteurs : **Madame Géraldine MICHEL**
Professeur à l'Université du Maine, Le Mans
Madame Catherine REY-PARDO
Professeur à l'EMLYON Business School

Suffragants : **Monsieur Pierre ROMELAER**
Professeur à l'Université Paris-Dauphine
Madame Véronique PERRET
Professeur à l'Université Paris-Dauphine
Madame Nathalie KERHOAS
Responsable de l'association Bleu-Blanc-Cœur

L’Université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

A mes parents

Remerciements

A mon directeur de thèse Monsieur Loïc SAUVÉE qui a cru en mes capacités de chercheuse et qui m'a accompagnée dans ma démarche. Il a su me former à travers ses critiques constructives et ses remarques très pertinentes. Je lui témoigne toute ma gratitude et une profonde reconnaissance.

Au Professeur Géraldine MICHEL pour ses remarques pertinentes et ses conseils précieux au cours de la pré-soutenance ainsi qu'au Professeur Catherine REY-PARDO pour avoir également accepté d'évaluer ce travail, je leur exprime toute ma reconnaissance.

Au Professeur Pierre ROMELAER pour son soutien et ses remarques tout au long de ce travail. Au sein d'une équipe dynamique, il m'a conduit vers la valorisation et le partage de connaissances. Je lui exprime ma profonde gratitude.

Au Professeur Véronique PERRET qui a bien voulu accepter de faire partie de ce jury de thèse. Son expérience ne peut être que d'un grand apport pour ce travail qui se trouve à mi-chemin entre la stratégie et le marketing.

A Madame Nathalie KERHOAS, Responsable de l'Association Bleu-Blanc-Coeur pour sa collaboration et sa disponibilité sur le terrain et pour avoir accepté de participer au Jury.

A tous les responsables d'entreprises, de services, de départements qui ont éprouvé un intérêt pour cette recherche et qui m'ont ouvert les portes de leur entreprise : Monsieur Gilles DEPRELLE, Monsieur Kees de KIEVIT, Monsieur Julien DESMEDT, Monsieur Xavier BENOIST, Madame Brigitte LEROUX, Monsieur Benoit LEMAIRE, Monsieur Benoît CHATAIN, Monsieur Denis BURLAUD. Je témoigne également ma reconnaissance à tous les partenaires de mes différents correspondants sur le terrain pour m'avoir accordée une partie de leur temps et aidée dans mon travail.

Au Professeur Jean François CHANLAT pour m'avoir toujours encouragée et accompagnée au cours de mes présentations au laboratoire CREPA et des communications scientifiques.

A Monsieur Fabien BLANCHOT j'exprime toute ma gratitude pour sa disponibilité et son accompagnement. Ses questionnements m'ont aidé à affiner cette recherche.

Au Professeur Stéphanie DAMERON pour son aide et ses éclaircissements. Au cours de ma fonction d'ATER, les enseignements de management stratégique à ses côtés m'ont permis d'éclairer ma réflexion stratégique autour du sujet. Merci pour sa confiance.

A l'ensemble de l'équipe CREPA, aux professeurs, aux enseignants, aux doctorants avec qui j'ai beaucoup travaillé et échangé sur le sujet et à tous ceux qui ont participé à la relecture un

grand merci. Aux secrétaires très dynamiques qui m'ont soutenue, à Ana DRUMEA pour son professionnalisme et ses conseils.
Au Professeur Michel KALIKA de Strasbourg qui m'avait délégué des responsabilités et avait su me faire confiance. Je lui témoigne toute ma gratitude.
Cette thèse s'est déroulée au sein de l'EDOGEST, où les ateliers d'écriture m'ont permis de conforter mes premiers résultats de recherche. Au Professeur Isabelle HUAULT pour ses remarques pertinentes et aux participants à ces ateliers. A toutes mes connaissances dans les laboratoires de recherche DMSP et CREFIGE pour leurs contributions.
A toutes les personnes, anciens collègues enseignants, proviseurs et éducateurs de l'académie de Créteil, enseignants et équipe pédagogique de l'IUT et de l'IUP Miage d'Amiens, je leur suis reconnaissante de m'avoir accompagnée durant ce parcours.
Au gouvernement ivoirien qui m'a accompagnée dans mes études universitaires ; merci pour le financement de cette thèse, puisse-t-elle servir à tous.
A tous mes amis(es) ; merci de leur participation de près ou de loin, à l'aboutissement de ce travail de recherche et de leur aide pendant mes périodes de doutes et de questionnements.
A ma famille, que je remercie infiniment et sans laquelle cette thèse n'aurait pas vu le jour et ne se serait pas finalisée : merci pour votre soutien dans ma vie de tous les jours et tout au long de mes études.

Sommaire

Remerciements **4**

Sommaire **6**

Introduction générale **9**

Première partie : Un cadre d'analyse intégrateur de l'alliance de marques
Introduction de la première partie……20

Chapitre I : Alliances de marques : les fondements théoriques……21
Introduction du chapitre.....21
Section 1. Définitions et classifications des marques et des alliances de marques..... 22
Résumé section 1..... 31
Section 2. Apports des recherches centrées principalement sur le point de vue du consommateur 31
Résumé section 2..... 46
Section 3. Apports et limites des travaux mobilisés..... 46
Résumé section 3..... 50
Conclusion du chapitre 51

Chapitre II : Marques, alliances de marques et modes d'organisation : une mise en perspective des apports de la recherche……..52
Introduction du chapitre.....52
Section 1 : Les marques du point de vue organisationnel : apports des principales recherches..... 53
Résumé section 1..... 61
Section 2 : Les alliances de marques et les relations interorganisationnelles (RIO) entre les acteurs 62
Résumé section 2..... 69
Section 3. Zones d'ombre, questions soulevées et intérêt de la recherche..... 69
Résumé section 3..... 75
Conclusion du chapitre 76

Chapitre III : Valeur et alliance de marques : construction d'un cadre d'analyse…….78
Introduction du chapitre.....78
Section 1. Démarche analytique..... 79
Résumé section 1..... 82
Section 2. La création de valeur dans les alliances de marques : vers une conceptualisation du processus 83
Résumé section 2..... 88
Section 3. Présentation et contenu des premiers éléments constitutifs du processus de création de valeur 89
Résumé section 3..... 94
Section 4. Objectifs, ressources et comportement des acteurs : d'autres éléments constitutifs du cadre conceptuel 95
Résumé Section 4 102

Section 5. Les mécanismes organisationnels : une composante clé du cadre d'analyse102
Résumé Section 5 116
Section 6. Construction du modèle de recherche 116
Résumé section 6..... 127
Conclusion du Chapitre 128

Chapitre IV : Méthodologie……130
Introduction du chapitre……..130
Section 1. Choix de la méthodologie 131
Résumé section 1..... 146
Section 2. Description de la démarche qualitative appliquée aux études de cas..... 146
Résumé section 2..... 169
Conclusion du chapitre 170

Conclusion de la première partie 172

Deuxième partie : Alliances de marques sur les marchés du commerce équitable et de l'alimentation santé : une approche empirique
Introduction de la deuxième partie 175

Chapitre V : Etude de cas 1 : Alliance entre la marque « Fairtrade » de Max Havelaar et la marque « Oké » d'AgroFair.....176
Introduction du Chapitre.....176
Section 1. Le contexte de l'alliance « Oké-Fairtrade » 177
Section 2. Le périmètre des acteurs dans l'alliance « Oké-Fairtrade » 185
Section 3. Les objectifs des acteurs et leur comportement dans l'alliance « Oké-Fairtrade » 189
Section 4. Les ressources mobilisées dans l'alliance « Oké-Fairtrade »..... 191
Section 5. Les mécanismes organisationnels utilisés dans l'alliance « Oké-Fairtrade » 194
- Le modèle en statique 199
Section 6. Le modèle dans une situation dynamique 201
Conclusion du Chapitre 208

Chapitre VI : Etude de cas 2 : Alliance entre la marque de nutrition santé « Oméga 3 naturels » de Bleu-Blanc-Cœur (BBC) et la marque privée « Agrilait » de Coralis…..209
Introduction du Chapitre……..209
Section 1. Le contexte de l'alliance « Oméga 3 naturels-Agrilait » 210
Section 2. Le périmètre des acteurs dans l'alliance « Oméga 3 naturels-Agrilait » 212
Section 3. Les objectifs des acteurs et leur comportement dans l'alliance « Oméga 3 naturels-Agrilait » 216
Section 4. Les ressources mobilisées dans l'alliance « Oméga 3 naturels-Agrilait » ... 218
Section 5. Les mécanismes organisationnels utilisés dans l'alliance Oméga 3 naturels – Agrilait » 222
- Le modèle en statique 229
Section 6. Le modèle dans une situation dynamique 231

Chapitre VII : Etude de cas 3 : Alliance entre la marque d'ingrédient alimentaire « Svetol » de Naturex et la marque de complément alimentaire « Adip'Light » de Lierac…….237
Introduction du Chapitre……..237
Section 1. Le contexte de l'alliance « Svetol-Adip'Light » 238
Section 2. Le périmètre des acteurs dans l'alliance « Svetol- Adip'Light » 245
Section 3. Les objectifs des acteurs et leur comportement dans l'alliance « Svetol-Adip'Light » 248
Section 4. Les ressources mobilisées dans l'alliance « Svetol- Adip'Light »..... 249
Section 5. Les mécanismes organisationnels utilisés dans l'alliance « Svetol-Adip'Light » 252
- Le modèle en statique 255
Section 6. Le modèle en statique et dans une situation dynamique 257
Conclusion du Chapitre…….259

Chapitre VIII : Synthèse……..260
Introduction du Chapitre……..260
Section 1 : L'alliance de marques sous un angle statique…….. 261
Section 2 : L'alliance de marques dans une situation dynamique……..... 279
Conclusion du chapitre……289

Conclusion de la deuxième partie……290

Conclusion générale…….292
Contributions théoriques et méthodologiques..... 292
Contributions managériales..... 296
Les limites et voies de recherche..... 299

Bibliographie…….302

Table des matières…….319

Figures……330

Tableaux…….331

Annexes……..332

Introduction générale

Contexte du sujet

Facteur de différienciation des produits vendus et/ou des services rendus par une entreprise, la marque a souvent été considérée comme un signal de qualité et de garantie pour le consommateur. La marque, à la base du succès des stratégies marketing de nombreuses entreprises, rencontre des difficultés de reconnaissance et génère de moins en moins de bénéfices pour les entreprises. Cette situation s'accentue avec la crise financière qui secoue le monde depuis fin 2008 et qui est caractérisée par une pression concurrentielle accrue.

Dans un tel contexte, les grandes marques qui appliquaient des prix élevés perdent des volumes de vente au détriment des marques de distributeurs. Ces dernières sont passées d'ennemi juré des grandes marques à celui d'allié, l'objectif étant de reconquérir la confiance des consommateurs (Leclerc, 2009). L'alliance se présente donc comme l'une des options qui s'offrent aux grandes entreprises pour renforcer leurs marques.

Les PME (Petites et Moyennes Entreprises) ne restent pas sur la touche. Elles s'orientent également depuis quelques années vers des choix stratégiques qui concernent de multiples fonctions de l'entreprise : recherche et développement, logistique, marketing. Le besoin de différenciation des PME qui cherchent à se faire une place sur le marché est grandissant. A l'instar des alliances entre les grandes multinationales dans les secteurs automobiles (Blanchot, 2006) et dans la grande distribution, de nombreuses PME dans le secteur alimentaire se lancent dans des opérations d'alliances de marques. Ces entreprises visent à travers l'association de marques à générer de la valeur pour le consommateur grâce aux attributs proposés dans l'offre globale.

Ainsi le nombre de produits alimentaires co-brandés ne cesse d'augmenter, de 16 à 302 entre 1995 et 2005 sur le marché nord américain (Martinez, 2007 : 38). Selon cet auteur, cette situation s'explique par le fait que les organisations qui cherchent à différencier leurs produits font de plus en plus de publicité à travers le co-branding (une forme d'alliance de marques).

Le nombre croissant de produits co-brandés est élevé sur certains marchés alimentaires comme ceux du commerce équitable et des aliments santé (nutrition santé et complément alimentaire). Sur le marché du commerce équitable, la croissance se traduit par une augmentation des échanges de produits équitables dans les pays occidentaux, malgré l'infime part qu'occupe ce marché dans le commerce mondial des biens et services (0,01% selon

Béville,[1] 2004 : 28). En France, la vente de produits labellisés commerce équitable est passée de 12 millions d'euros en 2001 à 37 millions d'euros sur le marché français en 2003 (Ferreira,[2] 2004 : 7). Cette croissance se caractérise par une augmentation de produits labellisés dans les linéaires. Le développement du commerce équitable s'explique surtout par le fait qu'il a été reconnu par l'Etat qui a mis en place une commission nationale du commerce équitable (Magnenet, 2006). Cette progression se traduit également par l'augmentation du taux de notoriété du commerce équitable passant de 9 à 75% entre 2000 et 2006 avec une 'consom'action' qui devient un mode de consommation éthique et responsable (Guicheteau, 2007).

L'industrie du complément alimentaire, quant à elle, est aussi en pleine expansion. En 2006, le chiffre d'affaires sur le marché du complément alimentaire a presque atteint un milliard d'euros en France (Etude IMS Health[3], 2007). Cette croissance importante s'explique en partie par la forte demande en produits naturels et diététiques, destinés à résoudre les problèmes de déséquilibres nutritionnels et biologiques liés aux pressions de la vie quotidienne. Afin de répondre à cet accroissement de la demande, plusieurs entreprises se lancent dans des relations de partenariat en commercialisant des compléments alimentaires qui portent les noms de leur marque respective. La demande pour ces produits porte aussi bien sur des compléments santé que sur des aliments ordinaires.

Dans un tel contexte, il s'agit de comprendre ce qui caractérise les associations de marques et de déterminer leur portée sur le marché alimentaire. D'une façon générale, de nombreux travaux définissent l'alliance de marques comme l'exploitation jointe de marques par deux ou plusieurs entreprises partenaires qui cherchent à mettre un produit sur le marché et/ou rendre un service (Keller, 2002 ; Cegarra et Michel, 2003). Ces travaux se sont également intéressés à la classification des alliances de marques. Une des classifications les plus répandues utilise les phases de développement du produit et la stratégie commerciale adoptée comme critères de catégorisation (Rao, 1997 ; Cegarra et Michel, 2001). En étudiant l'impact des alliances de marques, ces recherches ont davantage mis l'accent sur le consommateur final en sous estimant le rôle joué par les organisations.

[1] Gilles Béville, Chargé de Mission au Ministère des Affaires Etrangères à la Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement en 2004.
[2] Victor Ferreira, Directeur de Max Havelaar France en 2004.
[3] IMS Health est une entreprise américaine implantée dans plusieurs pays du monde. Elle analyse l'information destinée à l'industrie pharmaceutique et au secteur de la santé.

En effet nous notons que la littérature marketing se base sur la relation entre l'entreprise et le marché. Pourtant les alliances de marques impliquent tout autant les marques elles-mêmes que les organisations qui les portent.

Thématique générale de la recherche et problématique

Afin d'apporter un éclairage complémentaire aux interrogations sur les alliances de marques, notre recherche se propose d'étudier les alliances de marques sur le marché alimentaires sous l'angle de la dimension organisationnelle. Nous allons identifier l'impact des actions prises par les organisations aussi bien pour le consommateur que pour ces organisations. Nous nous intéressons également à l'influence du contexte social et environnemental sur la relation. Nous cherchons à analyser la relation entre les entreprises et à mettre l'accent sur les enjeux organisationnels des alliances de marques.

Notre problématique se formule donc comme suit : **Comment les organisations qui ont des marques différentes s'associent-elles pour créer et maintenir la valeur dans le cadre d'alliances de marques sur les marchés alimentaires ?**

Cette problématique peut être présentée sous forme de deux grandes sous-questions :

1. Compte tenu des contextes (environnement interne et externe) de l'alliance de marques, quelles sont les raisons qui poussent les organisations à associer leurs marques et selon quelles modalités organisationnelles (ressources et mécanismes)?
2. Quels sont les facteurs qui expliquent la pérennité de l'alliance de marques ?

Répondre à cette problématique demande de comprendre les caractéristiques des marques qui s'associent. Il est également nécessaire d'identifier les organisations qui font partie de l'alliance, d'expliquer leurs motivations, les implications de leurs actions et l'influence du contexte, des ressources et des mécanismes organisationnels sur la valeur susceptible d'être créée.

Ainsi l'originalité scientifique de ce travail de recherche se situe dans la combinaison entre le marketing et les modes d'organisation. En effet selon nous la question de la valeur nécessite la prise en compte simultanée d'une dimension consommateur et de la façon dont l'offre, au sens large, va construire cette valeur.

Compte tenu de l'intérêt que nous portons à l'approche interorganisationnelle pour l'étude de la création de valeur dans les alliances de marques, nous n'effectuons pas d'analyse consommateur en tant que telle. Nous nous limitons à une analyse effectuée auprès des

personnes impliquées dans des organisations sur le marché alimentaire. Nous considérerons la valeur consommateur comme donnée. Cette valeur est appréhendée par le biais du succès en terme de vente des produits alimentaires en alliances de marques.

Nous allons tenter de trouver des éléments de réponses à notre problématique inscrite principalement dans une perspective managériale, aussi bien dans la littérature que sur le terrain (marché alimentaire), dans des situations d'alliance de marques établies en France.
L'objectif de notre recherche est triple :

1) **Produire une représentation conceptuelle d'un phénomène managérial qui se développe, notamment sur le marché alimentaire ;**
2) **Appliquer cette représentation à des situations spécifiques et concrètes ;**
3) **Préconiser des orientations aux décideurs.**

Structuration de la thèse

Nous articulons ce travail en deux grandes parties :

- Une première partie intitulée 'un cadre d'analyse intégrateur de l'alliance de marques' qui se subdivise en quatre chapitres. Le Chapitre I porte sur les fondements des alliances de marques, tandis que le Chapitre II étudie les relations interorganisationnelles (RIO) dans ces alliances. Dans le Chapitre III, nous expliquons notre positionnement scientifique (épistémologique) et le modèle de recherche construit à partir des apports de la littérature sur les alliances de marques et sur les RIO dans une stratégie d'alliance. Puis, dans le Chapitre IV nous exposons la méthodologie adoptée, soit une démarche qualitative par des études de cas.
- Une deuxième partie intitulée 'alliances de marques sur les marchés du commerce équitable et de l'alimentation santé : une approche empirique' dans laquelle nous appliquons le modèle de recherche à trois types d'études de cas sur le marché du commerce équitable, de la nutrition santé et du complément alimentaire, successivement dans les Chapitres V, VI et VII. Ensuite nous analysons les résultats de la recherche dans le Chapitre VIII.

Nous finalisons ce travail en dégageant les contributions théoriques, méthodologiques et managériales. Enfin nous présentons les limites de la recherche et proposons des voies de recherches futures.

Dans le Chapitre I nous analysons la littérature sur les alliances de marques en dégageant les problématiques qui ont été abordées. Nous traitons de la diversité des marques et des alliances de marques en opérant une distinction entre les marques en fonction du marché alimentaire sur lequel elles sont exploitées et en présentant les différentes classifications possibles des alliances de marques.

Dans un deuxième temps, nous identifions les critères sur lesquels se base une organisation pour associer sa marque à celle d'une autre organisation. Nous identifions dans la littérature les effets positifs de la marque et d'une politique de marque dans le cadre d'une alliance de marques. Cegarra et Michel (2003 : 163) soulignent que « les conditions de succès de ces nouvelles formes de collaboration résident notamment dans le choix judicieux de la marque partenaire, et dans la pertinence et l'originalité de l'offre proposée aux consommateurs ». Nous abordons également dans le chapitre I, les critères et finalités qui guident les actions des organisations dans le choix de l'alliance de marques.

En résumé, le chapitre I nous donne des éléments de réponses sur les caractéristiques des marques associées, sur les types d'alliances de marques possibles et sur les attributs positifs dégagés par les marques partenaires et qui justifient leurs recours à l'alliance. Le Chapitre I met également en évidence les actions entreprises par les organisations dans le choix des partenaires et des marques dans l'alliance relativement à la question correspondante au contexte dans lequel se déroule l'alliance de marques : environnement, types de marques associées. Nous constatons aussi que les organisations dans l'alliance de marques ont des objectifs stratégiques (finalités) parfois divergents. Ces finalités permettent de trouver des éléments de réponses aux motivations de l'alliance de marques. Nous cherchons à partir de là à comprendre dans quelle(s) condition(s) chaque organisation peut réaliser ses objectifs et donc par quels moyens elle peut les atteindre.

Dans le Chapitre II nous nous intéressons aux relations interorganisationnelles dans les alliances de marques. Nous analysons dans un premier temps les travaux qui portent sur les marques du point de vue organisationnel et dans un second temps nous traitons des alliances de marques dans un contexte interorganisationnel. Nous étudions les organisations qui sont impliquées dans la relation d'alliance de marques, les actions qu'elles entreprennent et les retombées positives et négatives de ces actions.

A ce stade d'analyse, nous constatons que les apports de la littérature sont plutôt orientés sur la valeur créée dans l'alliance de marques ainsi que sur les rôles et fonctions de chaque acteur dans la relation. Les travaux nous montrent que dans la relation d'alliance de marques,

nous sommes en présence d'organisations différentes, qui mobilisent des ressources différentes et travaillent en collaboration pour atteindre des objectifs communs tout en faisant face à certaines difficultés. Dans un tel contexte l'alliance de marques s'apparente à un réseau d'organisations. Conséquemment, sa valeur et les risques qu'elle génère ne peuvent se limiter à ceux précédemment définis par la littérature. Nous notons donc l'absence d'éclaircissement dans les études antérieures sur la gestion des relations interorganisationnelles et sur les risques soulevés par l'alliance de marques.

Pour compléter les travaux, nous nous intéressons aux enjeux organisationnels et nous allons éclaircir la question de la valeur, des risques, de la gouvernance, de la dynamique dans l'alliance. Il s'agit d'identifier les sources de valeur créée dans l'alliance de marques non seulement à partir des marques associées mais également à partir des relations qui s'établissent entre des organisations différentes. Il est alors opportun d'analyser dans une relation de type réseau les questions de rétributions et de contributions (Khanna, 1998), d'identifier les problèmes liés aux conflits (Das et Teng, 1996 ; 2000) et notamment de déterminer les conséquences de l'absence de normes explicites (Zajac et Olsen, 1993). De même, il est utile d'étudier l'insatisfaction des partenaires et les raisons de la non atteinte des objectifs initiaux (Blanchot, 2007).

Par conséquent, l'intérêt d'une recherche gravitant autour de notre problématique : « Comment les organisations qui ont des marques différentes s'associent-elles pour créer de la valeur dans le cadre d'alliances de marques sur les marchés alimentaires ? » s'affirme.

Après avoir traité de l'impact des caractéristiques des marques dans la formation des alliances de marques et dans la création et le partage de leurs bénéfices, nous allons à présent analyser l'impact des ressources mobilisées, des objectifs et des comportements des acteurs et des mécanismes organisationnels (de gouvernance) mis en place dans l'alliance en question.

Dans le Chapitre III, nous présentons tout d'abord notre positionnement épistémologique et la démarche que nous suivons pour construire notre cadre conceptuel. Ce positionnement épistémologique se justifie à travers la démarche que nous adoptons pour aborder la question de recherche, les actions que nous effectuons pour rechercher des réponses dans la littérature et confronter le terrain à la théorie. A travers les allers-retours entre théorie et empirie, nous suivons une méthode abductive dans laquelle le cadre original est successivement modifié (Dubois et Gadde, 2002).

Ensuite nous tentons de formaliser notre démarche dans un modèle de recherche qui intègre, aux éléments contextuels (marché concerné, marques associées), des enjeux

organisationnels (mise en commun de ressources, rapport de pouvoir, coordination des actions, prise de décision, comportements opportunistes, etc.). Pour y parvenir, nous procédons à une conceptualisation du processus de création de valeur dans les alliances de marques en identifiant les éléments constitutifs de ce processus à savoir : le contexte de l'alliance, le périmètre des acteurs (organisations impliquées dans l'alliance et leurs enjeux), leurs objectifs et comportements, les ressources et mécanismes organisationnels mobilisés dans l'alliance.

Nous faisons ressortir pour chacun de ces éléments constitutifs les conséquences positives et négatives qu'il génère dans l'alliance de marques. Les conséquences positives se résument essentiellement à la valeur dégagée qui se décompose en trois parties : i) une 'valeur financière' ; ii) une 'valeur compétitive' et iii) une 'valeur consommateur'. Quant aux conséquences négatives, elles font principalement référence aux risques encourus par les acteurs dans l'alliance de marques. Nous déduisons de cette analyse le modèle en statique qui met en évidence les différentes composantes du cadre d'analyse, les valeurs créées, et les conséquences négatives qui en résultent.

Etant donné que nous nous intéressons également à la dynamique des alliances de marques, nous cherchons alors à examiner l'évolution des différentes composantes précédemment utilisées (éléments constitutifs du cadre d'analyse). Plusieurs éléments théoriques nous ont aidés pour le modèle dynamique : 1) la littérature sur l'évolution des relations d'alliance en fonction du processus de création de valeur (Zajac et Olsen, 1993 ; Doz, 1996), 2) la littérature sur la dynamique des réseaux interorganisationnelles (Ebert et Grandori, 1999). 3) les recherches qui ont porté sur les mécanismes de gouvernance (Ghosh et John, 1999, 2005).

A partir de ces apports de la littérature, nous construisons un modèle dans une situation dynamique qui comprend trois principales composantes : i) facteurs internes et conditions externes : nous mettons en évidence les changements au niveau des facteurs organisationnels entre T1 (temps 1) et T2 (T1+1 : temps 2) ; ii) processus d'interaction (modifications au niveau des tensions internes) : nous éclairons dans cette partie le degré de flexibilité dans les mécanismes de coordination, l'orientation stratégique de l'alliance de marques et le degré de coopération entre les propriétaires de marques ; iii) mécanismes de gouvernance : nous renseignons les changements qui ont lieu au niveau des dispositifs de surveillance, dans les mécanismes de coordination, etc.

Notre modèle de recherche se divise donc en deux parties : une partie statique et une partie dynamique.

A partir de l'analyse de l'ensemble des composantes du cadre d'analyse théorique, nous dégageons sept propositions.

Dans le Chapitre IV nous éclairons notre démarche méthodologique : une démarche qualitative par les études de cas. Nous avons opté pour l'étude de cas multiples avec plusieurs unités d'analyses (Yin, 2003 ; Eisenhardt et Graebner, 2007) sur le marché alimentaire.

Ce choix s'explique dans un premier temps par la forte croissance de la demande et de l'offre dans différents secteurs alimentaires (commerce équitable, nutrition santé et complément alimentaire). Ceci entraîne un accroissement de la concurrence qui se traduit par la formation d'alliances de marques entre de nombreuses PME qui cherchent à maintenir leur position sur le marché. La détermination du nombre de cas est donc liée à la diversité organisationnelle des alliances de marques sur le marché alimentaire.

Cette diversité organisationnelle s'explique aussi par le statut juridique des marques associées (marque de certification privée, marque collective, etc.) et qui est liée aux contraintes du marché. Ainsi, à travers trois types d'études de cas sur les marchés concernés, nous allons pouvoir analyser les sources de valeur de l'alliance de marques.

Pour chaque type d'étude de cas, nous analysons les composantes du modèle de recherche (contexte, ressources, objectifs, comportements des acteurs, mécanismes formels et informels de pilotage et de contrôle) et tentons de répondre à notre problématique de recherche.

La deuxième justification de la méthode des cas est liée à la quantité et à la fiabilité des données recueillies essentiellement à travers la technique de l'interview. Nous avons effectué en priorité des entretiens en face-à-face car ils permettent d'instaurer un climat de confiance avec l'interviewé qui livre plus facilement les informations que lors de demandes effectuées par téléphone ou par courriel.

En utilisant la méthode des cas, nous visons à dégager des propositions sur la dynamique interorganisationnelle des alliances de marques mais uniquement sur les marchés concernés. Nous souhaitons obtenir un grand nombre d'informations concernant les circonstances dans lesquelles se produisent les différents types d'alliances de marques.

C'est pourquoi, pour la collecte des données primaires, nous avons effectué 40 entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) en face-à-face et par téléphone (d'une durée effective de 1h 30) et nous avons envoyé des questionnaires (10) pour obtenir des compléments d'informations. Nous avons interviewé différentes personnes sur les trois marchés concernés : les personnes présentes dans les organisations à l'origine de l'alliance (dont les marques associées), les responsables marketing et les responsables d'association. Nous avons

également interviewé des partenaires qui sont indirectement liés à l'alliance. Les données primaires ont été complétées par des rapports annuels d'activité, les comptes-rendus du conseil d'administration, notre participation à des salons et à des conférences organisés sur les marchés concernés.

Pour le traitement des données, nous utilisons la méthode d'analyse de contenu (Bardin, 2001 ; Miles et Hubermann, 2003). Nous avons recours au logiciel de traitement de données qualitatives 'QSR NVivo 2.0 et 8.0' pour effectuer les opérations de recherche et faire du classement sans nous éloigner du support papier et de la technique d'analyse thématique traditionnelle. Pour effectuer le codage, nous utilisons un dictionnaire des thèmes composé de codes issus de la littérature et de codes émergents du terrain. Les thèmes décrits dans ce dictionnaire proviennent des composantes de notre modèle de recherche. Suivant la démarche abductive, d'autres éléments ont été ajoutés au fur et à mesure de l'avancement de la collecte de données sur le terrain (changement de partenaires, réglementation internationale). Un double codage a été effectué afin d'assurer la fiabilité de l'analyse réalisée.

Dans la deuxième partie de notre travail, nous appliquons le modèle de recherche aux trois études de cas, respectivement sur le marché du commerce équitable, de la nutrition santé et du complément alimentaire (Chapitres V, VI et VII).

Après une présentation et une description des différents marchés concernés, nous faisons ressortir, dans chaque étude de cas, les composantes du modèle en statique et dans une situation dynamique.

Dans le dernier chapitre (Chapitre VIII), nous présentons les résultats obtenus dans chaque cas. Nous effectuons une analyse intra cas et inter cas, en faisant ressortir les ressemblances et les divergences au niveau des trois études de cas et en vérifiant l'apport de la littérature et du terrain à la question de recherche et aux propositions de recherche.

Nous terminons ce travail par une présentation des contributions théoriques, méthodologiques, managériales et une analyse de ses limites et des voies de recherche futures.

La figure ci-dessous présente le plan récapitulatif de la thèse (**Figure 1**).

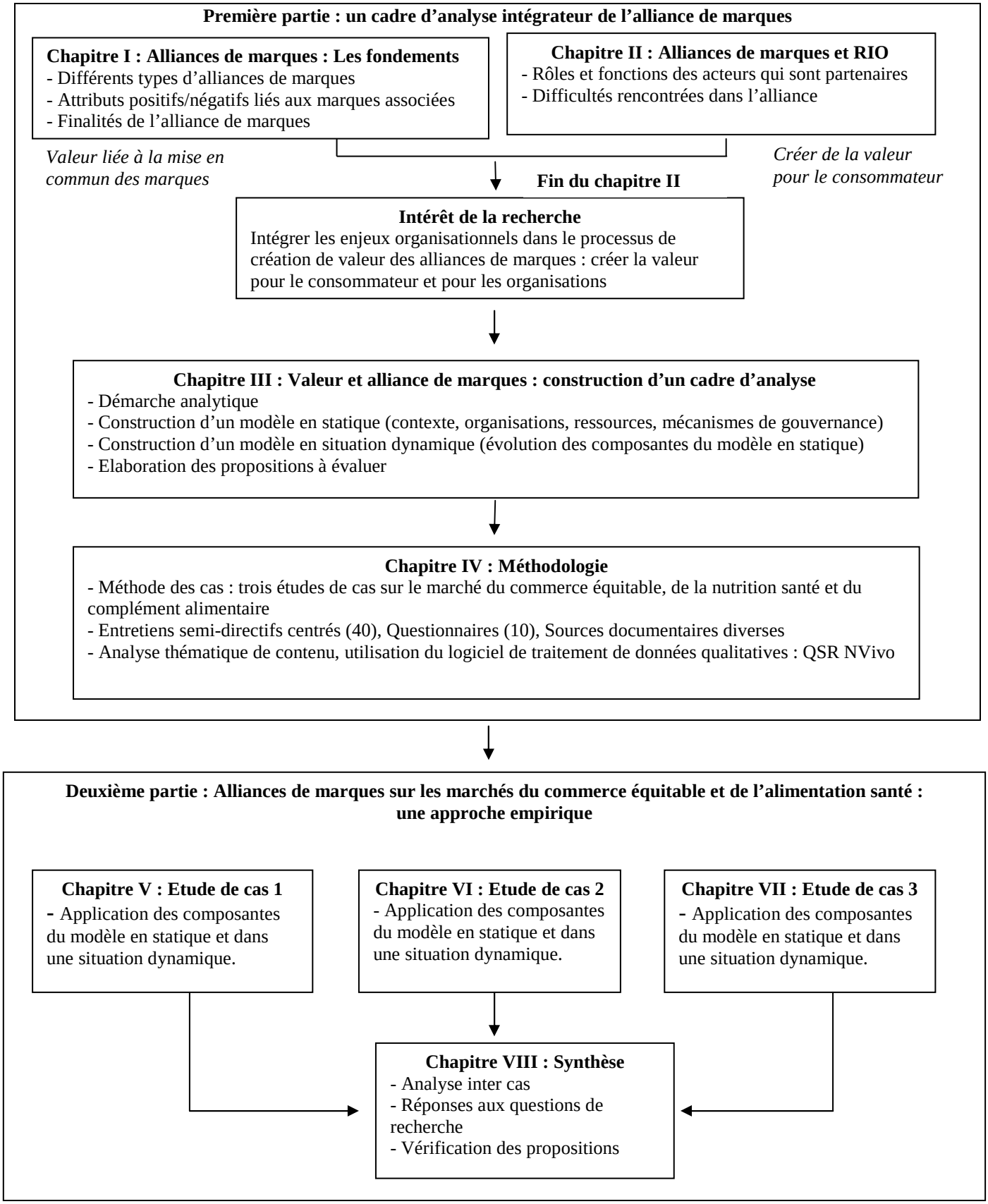


Figure 1 : Plan de thèse

Première partie :
Un cadre d’analyse intégrateur
de l'alliance de marques

Introduction de la première partie

Dans les premiers chapitres de notre travail, nous recherchons dans la littérature les éléments de réponses aux interrogations soulevées par notre problématique.

Ainsi, dans le Chapitre I nous analysons la littérature sur les fondements des alliances de marques. Dans un premier temps nous allons déterminer la nature et les caractéristiques des marques et des différents types d'alliances de marques qui peuvent exister. Puis nous allons identifier les différentes raisons qui poussent les organisations partenaires à établir une relation d'alliance de marques. Il convient également de connaître les caractéristiques des organisations qui associent leurs marques.

Dans le chapitre II, nous nous intéressons aux relations interorganisationnelles dans les alliances de marques. Nous identifions les différents acteurs (organisations) qui interviennent dans les alliances de marques, la nature des relations qui existent entre eux ainsi que la portée de leurs actions.

Dans ces deux chapitres, nous mettons en évidence des éléments de réponses à la première question de recherche relativement aux contextes dans lequels il est possible de rencontrer des alliances de marques et aux raisons qui poussent les organisations à s'associer à travers leurs marques. Nous cherchons aussi des éléments explicatifs tant au niveau des modalités organisationnelles selon lesquelles les organisations s'associent que de la pérennité de l'alliance de marques.

Dans le chapitre III, nous expliquons notre positionnement épistémologique et élaborons le cadre d'analyse. Nous explorons la littérature sur les alliances stratégiques afin d'être en mesure de conceptualiser le processus de création de valeur dans les alliances de marques et de construire un modèle en statique et dans une situation dynamique.

Dans le dernier chapitre (Chapitre IV), nous présentons la démarche méthodologique qui nous permettra d'appliquer le modèle de recherche à des situations concrètes.

Chapitre I : Alliances de marques : les fondements théoriques

'Qui dit donner un nom dit aussi pouvoir faire de la publicité autour de ce nom. Ainsi, apparut quelque chose qui était plus qu'un nom, une sorte de super nom : « la marque »' (Bertrand**,** 2000 : 9).

'*Au-delà du nom et/ou du signe qu'elle utilise, la marque exprime une valeur, un savoir-faire, une expertise, une histoire, un engagement, une caution, qui contribuent à aider le consommateur dans son choix*' (Glossaire du e-marketing, 2008[4]).

Introduction du chapitre

Notre objectif dans ce chapitre préliminaire est d'analyser les travaux effectués sur les fondements des alliances de marques. Nous évoquons les questions étudiées dans une littérature marketing qui traite de la relation entre le marché (le consommateur) et les entreprises. La plupart de ces recherches présentent différents types d'associations de marques, leur importance et leurs impacts pour le consommateur.

Compte tenu de l'objet de notre recherche et du marché auquel nous nous intéressons (secteur des produits alimentaires), nous élaborons une classification qui tient compte des caractéristiques des marques partenaires dans les alliances de marques.

Dans une première section nous abordons les définitions relatives aux marques en général et aux alliances de marques en particulier. Puis nous évoquons dans la deuxième section, les apports des recherches centrées sur le point de vue du consommateur. Dans une dernière section, nous faisons le point sur les apports et limites de ces études effectuées sur les fondements des alliances de marques.

[4] Source : http://www.e-marketing.fr/xml/Definition-Glossaire/5813/Marque/

Section 1. Définitions et classifications des marques et des alliances de marques

Dans cette section nous traitons des différentes définitions proposées par la littérature sur les alliances de marques. Mais avant de définir ce qu'est une alliance de marques, il est opportun de comprendre d'abord ce qu'on entend par marque et d'en identifier les principales caractéristiques.

Dans un premier temps, nous présentons les différentes définitions existantes dans la littérature sur le concept de « marque » et celles relatives à la nature du lien juridique pouvant liée des marques (1). Ensuite, nous évoquons les définitions et classifications sur les alliances de marques (2). Notre objectif est de pouvoir construire une typologie des alliances de marques qui prenne en compte des types de marques qui peuvent être associées et des types d'alliances de marques qui en résultent.

1. Marques et statut juridique des marques

Cette première sous-section présente les différentes définitions de la marque (1.1) et celles relatives au statut juridique des marques qui s'associent (1.2).

1.1. Marques

Dans ce qui suit, nous présentons les différentes définitions et classifications effectuées dans la littérature sur le concept de marque.

- Des travaux qui mettent en évidence le signal que représente la marque

Les premières définitions de la marque proviennent de textes législatifs issus du code de la propriété intellectuelle (article L-711-1) qui définit la marque de fabrique, de commerce ou de service comme un signe pouvant être une représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale. Cette définition indique également que « peuvent notamment constituer un tel signe :

- des dénominations sous toutes les formes : mots, assemblages de mots, noms patronymiques et géographiques, pseudonymes, lettres, sigles ;
- des signes sonores tels que : sons, phrases musicales ;
- des signes figuratifs tels que : dessins, étiquettes, cachets, lisières, reliefs, hologrammes, logos, images de synthèse ; les formes, notamment celles du produit ou de son conditionnement ou celles caractérisant un service, les dispositions, combinaisons ou nuances de couleurs ».

Ainsi sur le plan juridique « la marque est défini tant par sa nature (un signe) que par sa fonction qui est de distinguer des produits ou des services » (Bertrand, 2000: 42-43). Pour cet auteur, la marque repose donc nécessairement sur un trinôme : signe/produit-service/consommateur.

Dans des travaux ultérieurs, les gestionnaires montrent qu'en tant que signal, la marque table sur une valeur intangible qui produit un signal durable, mémorisée par le client actuel et potentiel, concernant les produits existants ou futurs (Bouvier-Patron, 2003 : 76).

- Des travaux qui établissent une classification sur les différents types de marques

Botton et Cegarra (1990) établissent une classification qui met en évidence les avantages liés à des stratégies d'uniformisation et de diversification. Ces auteurs montrent que la marque peut avoir différents statuts. Leur typologie souligne que l'on peut passer d'une seule marque par produit à une marque qui couvre plusieurs produits. Ils illustrent par des exemples concrets que chaque type de marque occupe un rôle spécifique (voir **Annexe I-1**).

- Des recherches qui éclairent le positionnement de la marque : comment la marque est placée au centre de la relation entre l'entreprise et le consommateur ?

Selon Ladwein (1993 : 21) la marque constitue une interface entre l'entreprise et le consommateur. Alors, cet auteur définit la marque comme « un élément qui donne au produit, au sein de sa classe d'appartenance (le champ concurrentiel) des informations additionnelles, qui permettent au consommateur de se différencier par l'adhésion à un système de valeurs que la marque supporte ». Ainsi cet auteur éclaire les avantages que la marque de l'entreprise apporte au consommateur.

Par ailleurs Ladwein (1993 : 22-23) en se basant sur les travaux de Chantérac (de) (1989) stipule que la marque est un caractère distinctif et constitue un indicateur de provenance, qui permet à son propriétaire de formaliser sa différence par rapport à des produits concurrents. Il montre également que la marque peut être la propriété d'une entreprise ou d'une organisation et qu'elle peut ainsi être protégée et exploitée, en dépit du fait qu'elle soit immatérielle. Ladwein (1993) en déduit que la marque est porteuse d'un message et de bénéfice pour le consommateur. Ce bénéfice se perçoit à travers les différentes fonctions que la marque représente pour les consommateurs qui sont les fonctions de repérage, de praticité, de garantie, d'optimisation, de personnalisation, de permanence, d'hédoniste et d'éthique

(**Annexe I-2**). Ainsi la marque possède une capacité à attirer et à fidéliser une clientèle (Bertrand, 2000 : 31).

Nous résumons cette première analyse de la littérature sur les marques dans la note suivante : « représentée par un signe, un symbole, ou une dénomination qui permet au consommateur de l'identifier, la marque assure différentes fonctions pour satisfaire les besoins de celui-ci ».

Après avoir donné une définition globale de la marque en nous référant aux travaux de juriste et de gestionnaires, nous allons à présent identifier les caractéristiques des différents types de marques sur le marché alimentaire.

1.2. Statut juridique des marques et nature du lien entre marques

Dans le secteur alimentaire, les marques qui font l'objet d'alliance peuvent avoir des statuts juridiques différents : marques privées, marques collectives, marques collectives de certification.

- Des marques qui ont des statuts juridiques différents

Les marques privées sont perçues comme des marques dont les entreprises sont propriétaires et dont elles détiennent les droits.

La marque collective est défini par l'article L. 715-1 du code de la propriété intellectuelle comme une marque pouvant « être exploitée par toute personne respectant un règlement d'usage établi par le titulaire de l'enregistrement. La marque collective peut être également une marque collective de certification ». Cet article stipule alors que « la marque collective de certification est appliquée au produit ou au service qui présente notamment, quant à sa nature, ses propriétés ou ses qualités, des caractères précisés dans son règlement ». Selon (Bertrand, 2000) la marque collective de certification a pour objet de garantir au consommateur la nature ou la qualité d'un produit ou d'un service. Alors sa validité est subordonnée au respect des règles de certification définies dans le code de la consommation et par référence au code rural. Le contrôle de ce type de marque est par conséquent effectué par le biais d'un organe certificateur qui doit faire preuve d' « impartialité et de compétence » (article L.115-28 du code de la consommation).

Parmi les marques collectives de certification, il est possible de distinguer : les labels agricoles, les certificats de qualification des produits industriels, les marques et labels des syndicats (**Annexe I-3**).

- Des liens juridiques entre les propriétaires des marques

Selon Zaheer et Venkatraman (1995) la marque collective est une marque dont la propriété est partagée entre plusieurs acteurs autonomes. Elle nécessite une étroite collaboration entre les partenaires qui doivent soutenir et assurer la réputation de la marque.

Ainsi, l'association entre une marque collective de certification et une marque privée donne généralement lieu à des contrats de licence avec ou sans clauses d'exclusivité.

En effet, l'article 1710 du code civil sur les contrats en matière de marques stipule que l'exploitation de la marque de certification par une marque privée est basée sur un contrat de licence qui est une convention au terme de laquelle le titulaire d'une marque accorde à une personne physique ou morale le droit d'exploiter la dite marque.

L'article L. 714-1 du code de la propriété intellectuelle (dispositions générales relatives aux ventes des articles 1582 à 1585 du code civil), explique également que l'exploitation de la marque par le licencié ou la personne morale est conditionnée par le versement d'une rémunération consistant le plus souvent en des redevances proportionnelles à l'exploitation appelées aussi royalties. Les articles suivants (articles 1735-1737) précisent également que les contrats de licence entraînent également des obligations pour les parties contractantes dans le respect de la durée, le paiement des redevances par le licencié, la délivrance et l'entretien par le concédant.

Par ailleurs, l'association peut avoir lieu entre deux marques privées individuelles et créer des liens de nature variable entre les organisations partenaires : contrat d'exclusivité, accords commerciaux, etc.

En résumé, nous constatons que les marques partenaires ont des caractéristiques bien spécifiques avec des statuts juridiques différents (marques privées, marques collectives de certification) impliquant des droits et obligations à l'égard de leurs propriétaires (obtention d'une licence d'exploitation de la marque, paiement d'une redevance). Ainsi sur le marché alimentaire, l'association de marques a souvent lieu entre des marques privées et marques collectives de certification ou uniquement entre des marques privées.

Nous allons à présent analyser les différents types d'associations de marques traités dans la littérature et faire ressortir une classification qui tient compte de la nature juridique des marques sur le marché alimentaire.

2. Alliances de marques

Dans un souci de clarté et de synthèse, nous regroupons les définitions données dans la littérature sur les alliances de marques en deux catégories : selon qu'elles soient liées à une représentation visuelle des marques sur le produit (2.1) ou à une stratégie de communication (2.2).

2.1. Alliance de marques caractérisée par la représentation visuelle des marques sur le produit

L'alliance de marques caractérisée par la représentation visuelle des marques sur le produit peut prendre différentes formes dont la plus répandue selon Keller (2002) est le co-branding. Blackett et Russel (1999 : 163) définissent le co-branding comme « une forme de co-opération entre deux ou plusieurs marques avec une identification significative du client, dans laquelle tous les noms de marques participants sont maintenus ».

Badot, Legrand, Renaud, Rhin, Schlosser et Weil (1998) représentent le co-branding comme l'alliance de deux produits de force équivalente et de deux marques de même impact. Ces auteurs identifient quatre types de co-branding à savoir : 1) le contrat de licence classique, 2) l'association de marques autour d'un produit commun, 3) l'association de marques dont les produits respectifs se consomment conjointement ou se complètent, 4) l'affichage des fournisseurs aux yeux du client. Ces premières définitions décrivent l'alliance de marques comme une stratégie de co-branding en expliquant ce en quoi consiste le co-branding mais ne traitent pas de ses formes d'application.

D'autres auteurs (Desai et Keller, 2002 ; Keller et Lehmann, 2003 ; Cegarra et Michel, 2001, 2003) présentent le co-branding comme un cas spécifique d'extension de marques. Selon Ladwein (1993 : 60) « l'extension de marques consiste pour l'entreprise à exploiter une marque existante, déjà connue et bénéficiant d'un capital d'image qui traduit la familiarité de la marque, à utiliser la marque et à la faire accepter par les consommateurs ». Cet auteur en déduit que l'entreprise peut aussi lancer de nouveaux produits, conquérir de nouveaux marchés ou encore consolider sa position dans une situation concurrentielle.

Par ailleurs, pour Cegarra et Michel (2001, 2003) il peut être question pour l'une des marques alliées d'authentifier le produit, c'est la stratégie d'endossement, ou encore dans une

situation donnée, le produit peut être dénommé par un nom unique et nouveau indépendant des deux noms de marques de départ, ils parlent de stratégie monolithique (**Tableau 1**).

Stades de Développement du Produit	**Types d'alliances**	**Variantes stratégiques**	**Exemples**
Conception	**Développement partagé**	**Stratégie monolithique** : le produit est dénommé par un nom unique et nouveau, indépendant des deux marques.	La voiture Smart, conçue par Mercedes et Swatch.
		Stratégie d'endossement : permet à l'une des marques alliées d'authentifier le produit.	Nestea : créé par Nestlé et Coca-cola, endossement par la marque Nestlé.
Dénomination	**Co-marquage**	**Type fonctionnel :** stratégie de marque qui consiste à associer à la marque du fabricant une seconde marque de l'un de ses principaux composants.	La mousse Yoplait au chocolat noir Côte d'or.
		Type symbolique : stratégie de marque qui consiste à associer à la marque du fabricant une seconde marque génératrice d'attributs symboliques additionnels.	Saxo/Bic.
Communication	**Communication jointe**	**Publicité jointe** : deux marques associent leurs ressources pour développer une campagne publicitaire commune aux deux marques.	La marque New Man qui recommande la marque Ariel pour le lavage des vêtements délicats.
		Promotion couplée : les marques s'associent pour mettre en place une opération promotionnelle inter-marques.	La marque de rhum Bacardi vendue avec la bouteille de Coca-cola.

Tableau 1 : Les stratégies d'alliances de marques (Cegarra et Michel, 2001 : 56 ; 2003 : 164).

En effet, Cegarra et Michel (2003 : 163) présentent les stratégies d'endossement et monolithique pendant la phase de développement du produit. Ainsi selon ces auteurs, l'association de marques a lieu au cours de la conception du produit par la mise en commun de potentiels de recherche ou de développement. Selon ces auteurs, ce type d'association est fondé sur le développement de plusieurs savoir-faire et a souvent lieu en milieu industriel.

Cegarra et Michel (2003 : 164-165) traitent aussi de la stratégie de « comarquage » en montrant que l'alliance de marques peut être symbolique, c'est à dire qu'une seconde marque génératrice d'attributs symboliques additionnels est associée à la marque du fabricant. Ces auteurs stipulent également que le « comarquage » peut être fonctionnel c'est à dire qu'il permet d'associer à la marque du fabriquant l'un de ses principaux composants.

Ces travaux précédents rejoignent ceux de Desai et Keller (2002) sur les stratégies d'extension de marques où ils montrent que l'alliance de marques consiste à faire une

association entre une marque propriétaire et une seconde marque qui est souvent une marque d'ingrédient. Ces auteurs signalent que la première marque correspond à la marque du produit final et que la seconde marque représente l'ingrédient qui est incorporé dans le produit final. Ils notent aussi dans leur étude que la marque du producteur du produit final est appelée marque d'accueil et la seconde marque qui vient s'ajouter au produit est la marque invitée. Ces auteurs montrent ainsi que l'alliance de marques donne lieu à un double marquage des produits par deux logos issus de deux entreprises différentes.

Néanmoins ces différentes orientations de l'alliance de marques se limitent souvent à l'association de marques entre deux organisations.

Une autre forme de représentation visuelle des marques sur le produit se rapporte au multibranding. Auckenthaler, D'huy et Aubry (2001) définissent le multibranding comme une alliance de marques qui se traduit par la création d'une marque avec plusieurs partenaires en proposant des produits spécifiques pour une « communauté » ciblée préalablement et de façon très précise. Ces auteurs stipulent que le principe du multibranding suppose d'accepter de ne donner à sa marque pour la renforcer qu'un rôle de caution, soumis au label ombrelle de la marque nouvellement créée. Auckenthaler, D'huy et Aubry (2001 : 112-113) considèrent donc le multibranding comme une action de création ex nihilo d'une marque ombrelle qui sert les attentes d'une communauté identifiée et qui fait l'objet de création de produits sur mesure par de nombreuses marques déjà reconnues dans leur domaine.

Auckenthaler, D'huy et Aubry (2001 : 115) montrent que le multibranding suppose que plusieurs partenaires reconnaissent leur déficit de compétences à créer tout seul une marque, par conséquent ils décident de se mettre ensemble pour le faire. Ces partenaires mettent sur le marché un produit nouveau « enrichie de valeurs complémentaires », ils acceptent par exemple de ne pas faire apparaître en façade leurs marques, ils lancent toute une gamme de produits et d'initiatives et décident d'élargir la visibilité de l'alliance à de nouvelles entreprises. Néanmoins ces auteurs notent que la marque nouvellement créée a une durée temporaire car les partenaires visent à « inventer une autre marque pour surprendre encore leur communauté ».

En résumé, les définitions des alliances de marques caractérisées par la représentation visuelle des marques se réfèrent d'une part au co-branding représenté comme l'association de deux marques pour commercialiser un produit ou encore comme une extension de marques, et d'autre part au multibranding. Ces définitions mettent essentiellement l'accent sur les

associations de marques portant sur un produit. Qu'en est-il de la stratégie de communication dans l'alliance de marques ?

2.2. Alliance de marques liée à une stratégie de communication

D'autres recherches portent sur la relation d'alliance de marques dans le cadre d'une stratégie commerciale où l'association de marques peut prendre la forme d'une publicité ou d'une promotion (Macchiette et Roy, 1992 ; Cegarra et Michel, 2001, 2003).

Selon Macchiette et Roy (1992) les marques qui s'associent assez couramment dans le cadre de campagnes publicitaires, d'actions promotionnelles ou encore pour la conception des produits visent à mettre en place des opérations marketing destinées à créer une forme d'affinité entre elles.

Cegarra et Michel (2003) définissent aussi l'alliance de marques comme l'action de deux marques qui associent leurs ressources pour développer une campagne publicitaire commune à leurs marques (publicité jointe) ou pour mettre en place une opération promotionnelle inter-marques (promotion couplée) (**Tableau 1**). Ainsi, ces auteurs traduisent la publicité jointe par une campagne de préconisation d'une marque par une ou plusieurs autres. Quant à la promotion couplée, elle vise à générer du chiffre d'affaires grâce à une opération limitée dans le temps sur une longue durée.

A partir des différentes définitions proposées dans la littérature sur les alliances de marques, nous établissons la classification suivante en tenant compte d'une part de la diversité des alliances de marques liée à la représentation visuelle des marques sur le produit et à la stratégie commerciale (publicité et/ou promotion) et d'autre part des différents types de marques associées liée au statut juridique de ces marques. Pour chaque type d'alliance de marques identifiée, nous donnons un exemple illustratif (**Tableau 2**).

Types de marques associées / Types d'alliance de marques	**Marque privée individuelle+ Marque privée individuelle**	**Marque privée collective+Marque privée individuelle**	**Marque de certification+Marque privée individuelle**
Représentation visuelle des marques sur le produit	La marque 'Candia Glaces' et la marque 'Boncolac'*[5]sur la glace	La marque 'Parc Naturel Régional'**[6] et une marque 'bovine'	Un marque de certification représentée par un label et une marque privée de café sur le café : Max Havelaar + Malongo
Stratégie de communication	'SNCF' et 'Disneyland' (des forfaits avec le TGV)		'AFNOR' et 'ANDRM'***[7](NF Service « Restauration scolaire »

Tableau 2: Alliances de marques : une diversité des perspectives de définition.

[5] *'Boncolac' fait partie du groupe 3A (Alliance Agro-Alimentaire).

[6] **« Parc Naturel Régional », marque collective déposée par Le Ministre de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement. Les produits (par exemple la viande bovine) qui en bénéficient doivent être originaires du Parc, authentique et artisanal.

[7] ***AFNOR (Association Française de Normalisation) en partenariat avec l'ANDRM (Association Nationale des Directeurs de Restauration Municipale) lance la certification NF Service « Restauration scolaire » basée sur une norme française (NF X 50-220). Une certification qui garantit une qualité de service public pour les familles et les élèves, et permet aux collectivités locales (communes et groupements de communes) de disposer de repères pour mieux maîtriser le service.

Résumé section 1

La littérature nous présente différentes formes d'alliance de marques allant d'une simple extension de marques à la création d'une marque avec plusieurs partenaires.

A travers une association de marques, les organisations visent un meilleur positionnement de leur produit par le biais de la publicité et/ou de la promotion. L'ensemble de ces définitions sont donc axées sur la représentation visuelle des marques sur le produit et sur la stratégie de communication.

Nous notons également l'importance du statut juridique des marques dans l'alliance de marques. Nous sommes ainsi conduis à établir la définition suivante des alliances de marques : « L'alliance de marques consiste en une mise en commun de deux ou plusieurs marques par deux ou plusieurs organisations, sur un produit et/ou dans le cadre d'une stratégie de communication. Ces marques qui peuvent avoir des statuts juridiques différents (marques de certification privée, marques collectives, labels, etc.) impliquent des droits et obligations entre leurs propriétaires ». Nous retiendrons cette définition globale pour la suite de notre travail de recherche.

Après avoir identifié les caractéristiques des marques et les différents types d'association de marques, nous allons à présent nous intéresser aux conséquences de l'alliance de marques (leur portée) et aux finalités des organisations qui associent leurs marques.

Section 2. Apports des recherches centrées principalement sur le point de vue du consommateur

Nous identifions d'abord les travaux portant sur l'impact et le rôle des marques partenaires dans les alliances de marques (1) puis nous analysons les études qui évoquent les raisons explicatives de ces alliances (2).

1. La création de valeur par la marque dans l'alliance : apports théoriques

La littérature sur les alliances de marques a beaucoup mis l'accent sur les attributs (effets) positifs que peuvent dégagés les marques associées pour le consommateur à travers l'effet de halo (1.1.) et ceux liés à la politique de marque à adopter dans ce type d'alliance (1.2).

1.1. Identification de l'effet de halo[8]

Nous identifions dans cette partie les éléments positifs (la performance) de la marque qui peuvent être attribués à n'importe quel produit. Nous nous intéressons tout d'abord à la valeur créée par la marque à partir de l'impact des différentes dimensions du capital marque (Aaker, 1992, 1994b), puis nous présentons les attributs positifs de la marque liés au capital marque (Aaker, 1994a, 1994b; Kapferer et Thoening, 1994 ; Levin et Levin, 2000 ; Washburn, Till et Priluck, 2000).

Selon Aaker (1992 : 28 ; 1994b : 1) un ensemble d'éléments peuvent être à l'origine de la valeur d'une marque : 1) la fidélité à la marque (*brand loyalty*), 2) la notoriété (*brand awareness*), 3) la qualité perçue de la marque (*perceived brand quality*), 4) l'image de marque (*brand associations*). Comment ces actifs permettent-ils de créer la valeur d'une marque et pour qui cette valeur est-elle créée ?

Nous présentons dans ce qui suit, l'impact des différentes dimensions du capital marque.

La fidélité à la marque représente un comportement de réachat prédéterminé par une attitude positive vis-à-vis de la marque (Jacoby et Chestnut, 1978). Selon Aaker (1992 : 30) un client fidèle peut attirer d'autres clients en utilisant le produit ou en conseillant à d'autres clients de l'utiliser. Ainsi la fidélité à la marque permet de réduire les coûts marketing car le coût de rétention d'un consommateur existant est moins élevé que celui d'acquisition d'un nouveau client.

Aaker (1992) stipule que la notoriété représente le niveau de reconnaissance que procure une marque avec un sens de familiarité et un signal de la substance et de l'engagement. Ainsi pour cet auteur la marque connue affecte les évaluations du consommateur.

Par ailleurs Aaker (1992 : 30) montre que la qualité perçue donne de la valeur en procurant une raison pour acheter, en différenciant la marque. Cette qualité perçue permet selon cet auteur de pratiquer des prix plus élevés. Ainsi un prix premium s'applique, ce qui peut permettre de s'approprier des ressources pour réinvestir dans la marque.

La dernière dimension du capital marque évoquée par Aaker (1992 : 31) porte sur l'image de marque. Pour cet auteur, les associations à la marque comprennent les attributs du produit, les bénéfices client, les utilisations, les utilisateurs, les styles de vie, les classes de produit, les concurrents et les pays. Il montre que ces associations peuvent aider à rechercher l'information, être une base de différenciation et d'extensions, inciter à l'achat et créer des

[8] L'effet de halo exprime l'impact que peut avoir un élément sur d'autres éléments, un impact qui se traduit par la forte influence de cet élement.

sentiments positifs. Ainsi un lien avec un nom de marque (par exemple la marque de chocolat Hershey's) peut être exploité en introduisant une extension (comme Hershey's chocolate milk).

Aaker (1992, 1994b) montre à partir de ces différentes dimensions du capital marque, que celui-ci créée de la valeur aussi bien pour le client que pour la firme (**Figure 2**).

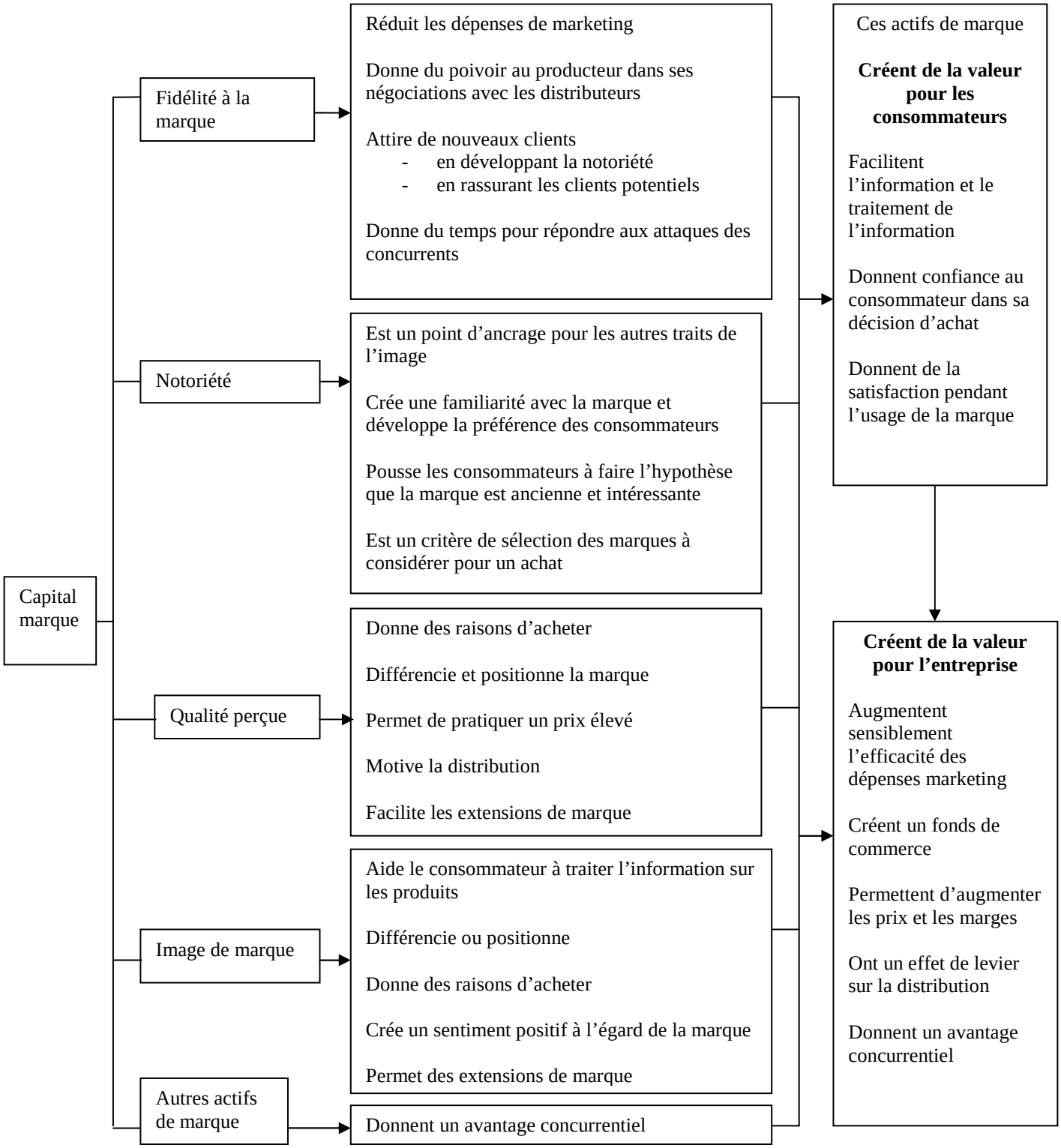


Figure 2: Comment le capital marque crée de la valeur ? (Aaker, 1994b: 1).

- Attributs positifs de la marque liés au capital marque

Dans des recherches menées par Aaker (1994a, 1994b) ; Kapferer et Thoening (1994) la valeur d'une marque est considérée comme étant liée à l'image dégagée par cette marque et à l'ensemble des représentations mentales qui sont associées à la marque. Ainsi Aaker (1994b) dans ses travaux sur le management de la marque montre qu'il est important pour le client potentiel de reconnaître ou de se souvenir de l'existence de la marque et de l'assimiler à une certaine catégorie de produits pour se faire une image de cette marque. Nous constatons ici que l'image de la marque est liée à la connaissance de la marque et est en mesure de renforcer la fidélité à la marque.

Par ailleurs la notoriété de la marque est aussi présentée comme un attribut positif de la marque. Selon Aaker (1994b) la notoriété de la marque est considérée comme le signe d'une marque forte. Ainsi pour cet auteur la notoriété permet d'acquérir une certaine légitimité.

L'importance accordée à la notoriété est également soulignée par Samu, Krishnan et Smith (1999) dans leur étude sur la coopération entre deux marques dans le secteur publicitaire. Ces auteurs stipulent que l'efficacité d'une alliance publicitaire pour une nouvelle marque dépend de facteurs comme : le degré de complémentarité entre les produits associés, le type de stratégie (attribut unique ou commun), et le type de traitement publicitaire (descendant ou ascendant). Ils montrent que la notoriété de la marque varie en fonction de ces trois facteurs. Ainsi, de nombreux travaux soutiennent qu'il plus avantageux pour les marques inconnues de s'associer avec des marques connues pour bénéficier de leur positionnement dans les esprits des consommateurs (Levin et Levin, 2000 ; Washburn et al. 2000 ; Vaidyanathan et Aggarwal, 2000 ; Ratier, 2003).

Levin et Levin (2000) dans leur étude relative au rôle que peut avoir la marque au niveau de l'évaluation du produit, montrent qu'il est important qu'une marque inconnue ait les mêmes qualités et les mêmes attributs que la marque connue. Ils en déduisent que si cette condition n'est pas respectée, il y aurait un sentiment d'insatisfaction chez le consommateur qui affectera à la longue les capitaux de la marque connue.

Par ailleurs Washburn et al. (2000) dans leur étude sur les effets du capital marque, stipulent également que la réaction du consommateur peut être positive dans le cadre d'une alliance de marques entre une marque privée internationale et une marque d'ingrédient nationale. Ces auteurs considèrent que dans ce type d'alliance, la marque d'ingrédient est évaluée positivement, par conséquent, les marques privées et labels privés sont bien perçus sur le marché. Ainsi, ils en déduisent que le renouvellement de la marque d'ingrédient dans différents produits permet de renforcer le nom de la marque qui lui est associée.

Pour Ratier (2003) le consommateur va développer une attitude envers une marque liée aux valeurs qu'elle véhicule et au positionnement qu'elle a choisi permettant ainsi à la marque de se faire une réputation provenant de la perception que le consommateur a de cette marque. Cet auteur montre aussi que pour conforter cette image, il est question de créer pour le consommateur un attachement à la marque (relation affective durable) en faisant en sorte que la marque soit intégrée dans son processus de décision.

Vaidyanathan et Aggarwal (2000) traitent aussi des attributs positifs de la marque dans leur étude sur les alliances de marques stratégiques. Ils analysent les réactions du consommateur lorsqu'une alliance de marques leur est présentée, comme c'est le cas dans l'association entre une marque privée avec un nom de marque d'ingrédient. Ces auteurs stipulent que l'association avec des marques de détaillants (distributeurs, etc.) n'est pas souvent bénéfique. Ils montrent plutôt l'importance de la marque d'ingrédient qui est capable de remplacer les lignes d'extension du produit. Ainsi en l'absence de nouveaux produits, la marque d'ingrédient peut favoriser l'accroissement des ventes de la marque nationale.

A côté de cette notion de notoriété de la marque dans l'alliance de marques, Bouvier-Patron (2003 : 80) suggère de tenir compte de la réputation des marques associées. Cette notoriété fait référence à la valorisation réussie des compétences appartenant au cœur de métier d'une entreprise.

Par ailleurs Golan, Kuchler et Krissoff (2007) dans leur étude sur les labels dans le secteur alimentaire, soulignent que la marque en tant que label dégage de la valeur à travers la crédibilité et la réputation. Les différents éléments évoqués ci-dessus dans la littérature sur les attributs positifs de la marque rejoignent les conclusions des travaux de Aaker (1992) que nous avons précédemment présenté sur la notion de capital marque. Il s'agit donc de fidéliser le consommateur à travers une marque qui est déjà connue et qui dégage des qualités spécifiques. Ainsi, la marque devient une source de valeur pour le consommateur puis pour l'entreprise car celle-ci bénéficie d'un acquis qu'elle peut exploiter stratégiquement grâce à son positionnement. L'entreprise peut alors contrecarrer les marques concurrentes, maintenir son avantage concurrentiel ou encore exploiter la marque comme pivot pour une stratégie de développement (exemple de l'extension de marques)**.**

En résumé, ces différentes études nous montrent que la valeur de la marque provient des différentes dimensions du capital marque (la fidélité à la marque, la connaissance de la marque, la valeur perçue et les associations à la marque). Nous constatons également que la valeur créée par la marque tourne autour de l'image qu'elle dégage, de sa notoriété et de sa

réputation. Ainsi à travers l'influence de ces dimensions, la marque peut être une source de valeur pour le consommateur et par conséquent pour l'entreprise.
Ces apports nous permettrons d'analyser par la suite la provenance de la valeur pour un consommateur lorsque deux marques sont associées dans une relation d'alliance.

Nous, nous intéressons à présent au rôle que peut jouer la marque et à la politique de marque adoptée dans l'alliance de marques.

1.2. Définition du rôle de la marque et de la politique de marque dans l'alliance

Les attributs positifs associés à une marque dans l'alliance de marques s'expliquent également dans la littérature à travers le rôle que joue la marque et la politique de marque adoptée par les organisations (Dobson et Kalish, 1988 ; Chernatony (de), 2001 ; Ghewy, 2001 ; Kapferer, 2002 ; Cegarra et Michel, 2003). Nous précisons donc dans un premier temps les principaux rôles que peuvent avoir les marques.

Dobson et Kalish (1988: 107) mettent en évidence les différentes options possibles pour une firme dans le choix d'une politique de marque.

Ces auteurs montrent que le choix des clients peut se porter sur une seule marque, la marque qui leur procure le plus de valeur, et donc sur le produit qui leur permet de maximiser la différence entre la valeur perçue et le prix actuel du produit. Par conséquent, la firme doit faire face aux coûts fixes et variables de production et marketing pour chaque produit donnée. Il s'agira alors pour les entreprises dans une relation d'alliance de marques de mettre en avant la marque qui permet de différencier davantage le produit.

Ces auteurs identifient également le cannibalisme entre les marques comme une autre option. Cependant ils le qualifient d'option dangereuse car dans cette stratégie la dernière marque lancée gagne des parts de marché aux dépens d'autres marques de la même firme.

Dobson et Kalish (1988 : 109) en déduisent que la meilleure décision prise par les firmes pour une ligne de produits nécessite d'avoir des renseignements sur la composition du marché (savoir ce que veulent les clients), sur le coût de l'information (connaître le coût pour produire chaque type de produits) et sur la concurrence (posséder l'information sur leurs produits actuels et à venir).

Ainsi Dobson et Kalish (1988 : 110) montrent que les firmes doivent faire face aux préférences du consommateur qui est libre de choisir le produit qu'il souhaite en fonction de

son budget. Alors les fonctions remplies par la marque sont présentées comme un moyen pour aider les firmes à répondre à cette demande du consommateur.

En s'inspirant des travaux de Dobson et Kalish (1988), Dubois et Jolibert (2005 : 264) identifient six fonctions que peut avoir la marque : 1) La fonction de « praticité » qui renvoie au caractère utilitaire de la marque permet de mémoriser plus facilement le résultat de processus des choix antérieurs. Ainsi le consommateur recherchera et achètera directement le produit dont la marque a été jugée satisfaisante ; 2) La fonction de « garantie » qui traduit l'assurance d'une meilleure qualité pour les consommateurs ; 3) La fonction de « personnalisation » permettant aux consommateurs d'affirmer leur originalité et leur personnalité ; 4) La fonction « ludique » qui correspond au plaisir qu'un consommateur peut obtenir de la variété de ses achats ; 5) La fonction de spécificité qui est relative à une configuration unique d'attributs- produit à laquelle renvoie la marque, la marque devient alors indissociable du produit (*branduit*) ; 6) La fonction « distinctive » ou de positionnement qui présente la marque comme le seul point d'ancrage du consommateur, afin qu'il puisse différencier les produits, se repérer. Ainsi ces travaux montrent que le rôle que joue une marque dépend de son statut.

Cette analyse rejoint les explications de Bertrand (2000 : 43-44) sur les conséquences de l'élargissement de la fonction originelle de la marque avec le développement de la publicité et de la communication. En effet pour cet auteur cet élargissement se traduit par la quadruple fonction qu'occupe aujourd'hui la marque : 1) l'identification de l'origine des produits ou des services, 2) la garantie de la qualité des produits ou des services ; 3) l'accès à la publicité pour des produits ou services ; 4) la formalisation de 'l'achalandage'(le *goodwill* américain), c'est à dire 'le pouvoir de ralliement des clients' à un produit, à un service ou a une entreprise.

En résumé ces travaux mettent l'accent sur les différentes fonctions que peuvent avoir la marque et sur les principes qui orientent la politique de la marque. Les auteurs montrent que le choix d'une marque et des éléments qui l'accompagnent sont importants car ils permettent de dégager des attributs positifs : moyen de différenciation, de reconnaissance et de mémorisation du produit. Toutefois, ces auteurs ne traitent pas des étapes à suivre et des conditions à remplir pour obtenir ces attributs dans le cadre d'une alliance de marques.

Chernatony (de) (2001) suggère dans ses travaux de construire un modèle qui permet de soutenir la marque, un modèle stratégique qui se fait avec l'équipe de direction et qui permet de développer une vision de la marque. Cet auteur propose de suivre différentes étapes pour la mise en place de ce modèle : 1) avoir une vision de la marque (en terme de but, de valeurs,

d'environnement propre à la marque), 2) instaurer une culture organisationnelle autour de la marque, 3) définir les objectifs de la marque, 4) identifier la sphère d'évaluation de la marque (tenir compte des consommateurs, des concurrents…), 5) affiner la marque (essence de la marque), 6) procéder à l'implémentation interne de la marque (la prise en compte des valeurs émotionnelles de la marque), 7) choisir la marque et l'évaluer.

Quant à Ghewy (2001) il propose de suivre différentes phases dans le processus de mise en place de l'alliance de marques. Une première phase d'analyse et de négociation qui correspond au processus de développement du produit. Au cours de cette phase de réflexion et de négociation, les partenaires définissent leurs objectifs, les règles qui vont régir la relation et qui vont donner lieu à une formalisation. Une seconde phase de gestion de la coopération qui correspond au management de l'innovation et vise à mettre en place la coopération. Au cours de cette phase qualifiée d'organisationnelle et d'opérationnelle, les objectifs de l'entreprise sont fixés et les ressources qui permettent de les atteindre sont déterminées. Par la suite, cet auteur stipule qu'il faudrait gérer les fluctuations de l'environnement qui proviennent d'un « stress de rôle ».

Ghewy (2001) rejoint ainsi les travaux de Prince et Davies (1999) qui soulignaient que les entreprises dans une alliance de marques doivent remplir certaines conditions : choisir le bon partenaire en utilisant le critère de compatibilité entre les marques, en tenant compte de la volatilité du marché, des conditions d'investissement, d'arrangement et de l'engagement de l'éventuel associé ou partenaire. Ces auteurs montrent qu'au terme de ces actions, la firme et ses partenaires choisies entrent ensuite dans la phase de *courtship* (séduction) et de conflit potentiel qui améliore le planning, la négociation, les conflits à éviter et le management.

Cegarra et Michel (2003 : 169-170) propose également une politique à adopter dans le cadre d'une alliance de marques, qu'ils explicitent à travers des conditions de succès de l'alliance. Ces auteurs stipulent que dans le choix de la marque, il doit y avoir une complémentarité de savoir-faire et d'image entre les marques partenaires. Pour ces auteurs la complémentarité de savoir-faire qui est surtout perceptible dans le comarquage fonctionnel, consiste à offrir un nouveau produit qui se différencie de celui de la concurrence. Toutefois, ils notent que la mise en commun des compétences des marques nécessite une supériorité du produit issu de cette collaboration. Quant à la complémentarité d'image des marques partenaires, elle se traduit selon ces auteurs par l'association des valeurs de la marque et de son image au cours de l'alliance de marques. A titre d'exemple, ils montrent que dans l'alliance Twingo/Benetton, Twingo est rattachée aux images de voitures colorées, sympathiques et Benetton est fondée sur les idées multiculturelle et multicolore.

En résumé, pour Cegarra et Michel (2003 : 172) l'entreprise après avoir identifié les objectifs qu'elle veut assigner à l'opération de co-branding, est amenée à choisir de manière judicieuse son partenaire en analysant la complémentarité des images et des savoir-faire et veiller à définir une offre pertinente sur le marché en apportant une véritable valeur ajoutée aux consommateurs. Ces auteurs en déduisent que les alliances de marques doivent être menées avec soin afin qu'elles puissent être une source de valorisation de la marque.

Par ailleurs Kapferer (2002 : 50-52) souligne à partir de l'analyse du cycle de la vie de la marque que la politique de la marque est directement liée au produit. Cet auteur stipule que la « marque naît comme un produit/service nouveau dont les caractéristiques sont différentes de celles de la concurrence et pertinentes par rapport aux attentes de la cible ». Ainsi Kapferer (2002) montre que le consommateur, dans sa description des marques, part du matériel vers l'immatériel (ingrédient, attribut du produit, bénéfice client, personnalité, valeur, mission), du concret vers l'abstrait et donc du produit vers l'image. Il stipule qu'il faudrait tenir compte de la personnalité de la marque, de la valeur qu'elle dégage, de la mission qu'elle remplie auprès du consommateur, au-delà de l'aspect physique (produit). « Au tout début, le produit porte la marque et avec le temps et le renouvellement des produits (p1 à pi), la marque tente de monopoliser les valeurs constitutives de sa catégorie en la façonnant à son image » (**Figure 3**). Alors, dans une alliance de marques il convient d'analyser le cycle de vie des marques associées.

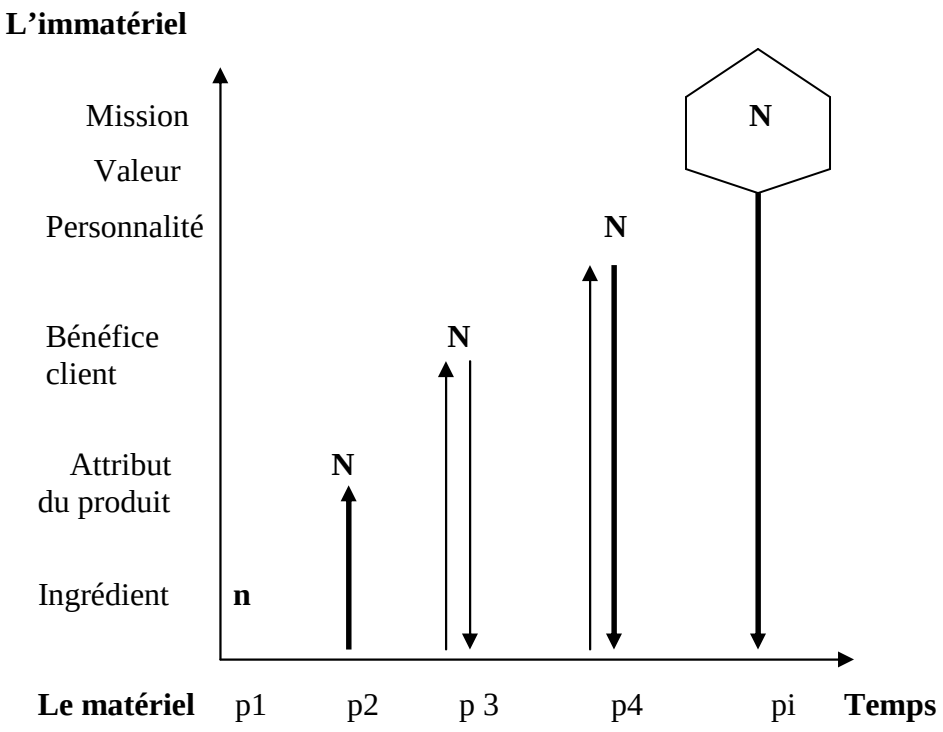


Figure 3 : Le cycle de vie de la marque : du matériel vers l'immatériel (Kapferer, 2002 : 51).

Les travaux précédents montrent que la marque peut être une source de valeur dans une stratégie d'alliance de marques, à condition que les différentes fonctions qu'elle occupe lui permettent de dégager une bonne image aux yeux du consommateur. Ainsi la valeur peut provenir d'une part de l'adoption d'une politique de marque donnée (choix d'une marque unique, différenciation des produits, etc.) ; d'autre part, les actions entreprises par les organisations qui associent leur marque (choix du partenaire, négociation, coopération) peuvent être à l'origine de la valeur. Dans ces études, les attributs positifs dégagés par la marque dans le cadre d'une alliance de marques sont plutôt liés à l'avantage que le produit marqué procure au consommateur.

2. Apports théoriques sur les finalités des alliances de marques

Dans cette sous section, nous identifions les motivations des organisations qui se lancent dans les relations d'alliance de marques. Nous abordons dans un premier temps les facteurs explicatifs de la capitalisation de la valeur de la marque (2.1) et en second lieu les objectifs stratégiques poursuivis par les organisations qui s'allient (2.2). Les organisations cherchent donc à capitaliser la valeur de la marque et à atteindre des objectifs stratégiques.

2.1. Capitalisation de la valeur de la marque

La capitalisation exprime l'idée selon laquelle les marques permettent à l'entreprise de capitaliser un nom, une image, un savoir-faire, ou encore des évolutions techniques. Ainsi, en réalisant l'ensemble des fonctions propres aux consommateurs, l'entreprise crée de la valeur pour ces derniers (Kapferer 1995).

La capitalisation de la valeur de la marque dans l'alliance de marques consiste pour certains auteurs à effectuer des actions autour de l'image de la marque et sur l'environnement de l'alliance (Kapferer, 2002 ; Auckenthaler et al. 2001 ; Leuthesser, Kholi et Suri, 2003 ; Cegarra et Michel, 2003). D'autres recherches mettent l'accent sur le prix du produit qui portent les marques de l'alliance (Vaidyanathan et Aggarwal, 2000 ; Abratt et Motlana, 2002) et suggèrent une alliance avec des marques connues pour capitaliser la valeur et par conséquent celle de l'alliance (Rao, Qu, et Ruekert, 1999).

Kapferer (2002) montre que l'une des raisons stratégiques justifiant une politique systématique d'extension de marques est le maintien, voire l'accroissement de la valeur dans un environnement en permanente évolution. Cet auteur stipule que l'extension est particulièrement nécessaire pour revitaliser des marques anciennes ou des marques locales vieillissantes. Il en déduit que c'est par les produits nouveaux que la marque regagne sa pertinence de marché, son intérêt, son actualité (exemple de la modification de la politique de marque de Nivéa au niveau mondial).

Par ailleurs, la capitalisation de la valeur de la marque peut porter sur différents éléments : l'image de la marque, la cible consommateurs, les partenaires, les actions de recherche et développement, etc. (Auckenthaler et al. 2001 ; Leuthesser et al. 2003 ; Cegarra et Michel, 2003).

Ainsi Auckenthaler et al. (2001) dans leurs travaux montrent que l'opération de co-branding permet d'aller du simple parrainage à une action permettant de faire de réelles innovations pour le marché et les entreprises concernées, de réaliser un bénéfice client, de détenir un avantage concurrentiel et de faciliter la négociation dans les rapports avec les distributeurs. Ainsi, à travers le co-branding, chaque partenaire est en mesure de pénétrer plus complètement le marché, cette stratégie permet donc aux partenaires d'apporter des images fortes et d'accéder à de nouveaux marchés (Leuthesser et al. 2003).

Cegarra et Michel (2003 : 165-167) traitent également de la valeur dégagée par l'alliance de marque à travers l'élargissement de la cible, l'adoption d'un positionnement pour le produit, l'évolution du marché, la pénétration de nouveaux segments. Ces auteurs stipulent que la cible peut être élargie dans l'alliance de marques par une orientation vers de nouveaux

consommateurs. Ils suggèrent aussi d'effectuer une stratégie de comarquage et de cocommunication (**Tableau 1**) afin de pouvoir valoriser le positionnement des marques et de s'adapter à l'évolution du marché.

Enfin Cegarra et Michel (2003) en s'inspirant des travaux de Desai et Keller (2002) soulignent que l'alliance de marques peut être un moyen d'accès à de nouveaux marchés. Tout comme Kapferer (2002), ces auteurs montrent l'importance d'une stratégie d'extension par alliance de marques. Ils stipulent qu'au cours d'une stratégie d'extension par alliance de marques, le nouveau produit est mieux évalué lorsque la marque en extension est associée à une autre marque, ce qui permet au produit de s'intégrer plus facilement dans une nouvelle catégorie de produit.

En plus des actions menées par les organisations sur l'image de la marque et sur l'environnement de l'alliance, d'autres recherches (Vaidyanathan et Aggarwal, 2000 ; Abratt et Motlana, 2002) tiennent compte de la dimension prix pour capitaliser la valeur de la marque. Ces auteurs montrent que les alliances de marques sont également motivées par la mise sur le marché d'un produit à forte image avec un meilleur prix.

Par ailleurs, certains travaux soulignent l'importance de la cohérence physique et d'image dans la capitalisation de la valeur des marques. Ainsi, Boudali Methamem et Zghal, (2007 : 122) en s'inspirant des travaux de Aaker et Keller (1990) stipulent que les partenaires doivent veiller dans leur relation au respect de la cohérence[9] physique et la cohérence d'image entre les marques. Selon les auteurs « la cohérence entre les marques est un élément important dans la mesure où elle permet de choisir le partenaire adéquat » La cohérence physique étant perçue en termes d'attributs physiques des deux marques et la cohérence d'images perçue en termes de concepts reflétés par les deux marques.

Ces différentes études sur la capitalisation de la valeur de la marque expliquent les effets positifs que peut avoir une marque donnée quand elle s'associe avec des marques connues. Ces études expliquent également l'importance d'une prise en compte à la fois de l'image de la marque dans l'alliance et de l'environnement. Cependant elles n'éclairent pas les objectifs stratégiques de ces organisations qui peuvent avoir un impact sur l'alliance de marques ou qui jouent un rôle important dans l'alliance.

[9] La cohérence ou congruence perceptuelle traduit le fait que le consommateur perçoit l'association de deux marques comme une logique ou encore les deux catégories de produits comme étant compatibles (Aaker et Keller, 1990 in Boudali Methamem et Zghal, 2007).

2.2. Atteinte d'objectifs stratégiques

D'une façon générale, les firmes choisissent de manière sélective, l'alliance qui leur permet de réaliser leurs objectifs (Gulati 1993 ; Kogut, Shan et Walker, 1992). Selon Kogut (1988, la théorie du comportement stratégique) les firmes entrent dans les alliances stratégiques dans le but de maximiser à long terme leur position concurrentielle sans se soucier des effets sur les coûts de transaction spécifique.

Dans le cadre des alliances de marques, les organisations qui associent leurs marques visent à mettre en place des opérations marketing destinées à créer une forme d'affinité entre elles, à travers des campagnes publicitaires, des actions promotionnelles ou encore pour la conception de produits (Macchiette et Roy, 1992).

Pour Blackett et Russel (1999) les alliances de marques visent la création de valeur partagée qui peut reposer sur la recherche de notoriété, sur l'endossement de nouveaux attributs, sur la mise en avant de l'un des composants majeurs du produit ou sur la mise en commun de compétences pour le développement de nouveaux produits. Blackett et Russel (1999 : 169), montrent ainsi que l'utilité du co-branding se perçoit à travers « l'utilisation de capacités, de la réputation du partenaire pour entrer sur un nouveau marché, un secteur du marché ou un pays et gagner mutuellement des bénéfices ». Ces auteurs soulignent tout de même que « la durée de la co-opération dépend du cycle de vie des produits et/ou des caractéristiques des marchés impliqués » (Blackett et Russel, 1999 : 163). Pour ces auteurs la finalité de l'alliance est de faire en sorte que chaque partie apporte dans la relation et gagne des bénéfices à travers son implication.

Pour parvenir à cette notoriété et faire face à la concurrence dans le secteur alimentaire, les producteurs labellisent de manière volontaire leurs produits et obtiennent une crédibilité auprès d'un organisme de certification (Golan et al. 2007). Pour ces derniers, le choix du label s'explique également par la recherche de coûts minimum et une maximisation du profit. Le but des entreprises étant de convaincre les consommateurs sur la validité de leur label en utilisant les services d'un troisième organisme qui fait la labellisation.

Ces auteurs stipulent également que les entreprises sont à la recherche de services qui leur permettent d'être efficience sur le marché et d'accroître leur crédibilité auprès des producteurs. Ainsi, grâce à des accords standards un troisième organisme rassure les consommateurs sur les qualités standards de l'entreprise en termes de différenciation. Cet organisme établit ainsi une terminologie commune pour des produits qui ont la même qualité.

De même, ces auteurs notent qu'il y a des services de vérification qui s'occupent des tests (contrôles au niveau de la sécurité) et des processus (inspection des équipements de productions et vérification de l'adhésion des entreprises standards de sécurité et de qualité, etc.). Ainsi, pour Golan et al. (2007) l'organisme de labellisation est un gage d'assurance et de validation de la qualité.

Par ailleurs Abratt et Motlana (2002) dans leur étude sur l'alliance entre des marques de produits surgelés, identifient l'acquisition comme l'une des raisons explicatives de la mise en place d'une stratégie de co-branding. Ils montrent que la compagnie (organisation) d'acquisition reçoit en héritage des marques plus connues qui peuvent l'aider à accroître les ventes. Ces auteurs signalent également que cette stratégie permet de mieux s'exposer sur les places de marché, de se défendre contre les menaces des concurrents et de limiter le risque d'entrée d'une nouvelle catégorie de produit sur laquelle les consommateurs pourraient demander de nouvelles compétences à la compagnie.

Abratt et Motlana (2002) montrent aussi dans leur étude que les noms de marques peuvent être utilisés ensemble pour former une alliance synergique. Ces auteurs concluent que beaucoup d'entreprises utilisent des noms de marques déjà établies car les deux noms dans l'alliance donnent plus d'informations au consommateur sur les attributs importants du produit et rendent par conséquent la marque plus attractive.

Ces travaux sur les différents objectifs visés par les organisations qui se mettent en alliance confortent les travaux de Spekman, Lynn et Thomas (1996) et Prince et Davies (1999) sur les alliances de marques. Ces auteurs stipulent que les firmes doivent faire le choix du bon partenaire et ils soutiennent que les organisations dans l'alliance de marques sont à la recherche d'un avantage compétitif[10]. Alors ces dernières veulent minimiser le risque et dégager une valeur globale maximale. De ce fait les noms de marques déjà établies sur le marché permettent de réduire le risque, de mieux s'exposer sur le marché et de faire face aux menaces des concurrents (Abratt Motlana, 2002). Ainsi, à travers l'alliance de marques les organisations partenaires visent à réduire les coûts liés à une gestion indivuelle de leur marque et à augmenter la fidélisation des consommateurs qui sont de plus en plus volatiles.

[10] Pour Spekman et al (1996) les accords du co-branding peuvent être stratégiquement motivés pour gagner un avantage compétitif. Ils explicitent cette motivation dans l'alliance de co-branding entre Kellogg et Walt Disney. Kellogg a des droits exclusifs en mettant des caractères célèbres de Disney sur les paquets de céréales pour le petit déjeuner. Cela crée un certain avantage qui le différencie des autres producteurs de céréales. Dès lors le consommateur perçoit mieux les produits Kellogg via les caractères Disney.

Résumé section 2

La littérature nous permet d'identifier les attributs positifs de la marque qui sont à l'image de la marque, à sa notoriété et à sa réputation. Elle montre aussi la nécessité, pour les organisations et de définir une politique de marque en vue de créer de la valeur pour le consommateur final et par conséquent pour elles-mêmes. Enfin, nous donne des éléments de réponses sur les raisons qui poussent les organisations à associer leurs marques : capitaliser la valeur de la marque et atteindre des objectifs stratégiques.

Section 3. Apports et limites des travaux mobilisés

Nous résumons les travaux ci-dessus qui portent sur les alliances de marques dans un tableau récapitulatif (**Tableau 3**) en faisant ressortir leurs apports et limites.

Travaux	**Apports**	**Limites**	**Auteurs associés**
Les marques	Signes distinctifs (dénominations, signes sonores, signes figuratifs…)	Non prise en compte du statut juridique des marques et du lien entre les marques et leurs propriétaires.	Code de la propriété intellectuelle Bouvier-Patron (2003) ; Ladwein (1993)
	Marque comme un signal		Botton et cegarra (1990)
	Classification des types de marques en fonction des stratégies d'uniformisation et de diversification des produits		Ladwein (1993) Chantérac (de), (1989) Kapferer (1995) Bertrand (2000)
	Positionnement de la marque au centre de la relation entre l'entreprise et le consommateur		
	Distinction entre marque privée, marque collective, marque collective de certification, label	Ces travaux n'abordent pas les différents types d'associations possibles entre ces marques.	Code de la propriété intellectuelle Code civil Code de la consommation Code rural Golan et al. (2007)
	Mise en évidence des droits et obligations des propriétaires de marques		

Travaux	Apports	Limites	Auteurs associés
Les types d'alliance de marques	**Représentation visuelle des marques sur le produit** Valoriser des marques par la vente d'un produit Co-branding		Blackett et Russel, 1999 ; Boyer et Burgaud, 2000 ; Badot et al. (1998)
	Extension de marques Stratégies d'endossement, monolithique, Alliance symbolique, fonctionnelle	Association de marques limitée le plus souvent à deux organisations et pas sur le long terme	Keller (2002) Leuthesser et al. (2003) Cegara et Michel, (2001, 2003)
	Multibranding		Auckenthaler et al. (2001)
	Stratégie de communication Valoriser la marque via une stratégie publicitaire et/ou une promotion		Macchiette et Roy, (1992) Cegarra et Michel, (2001)
L'effet de halo	Marque source de valeur pour le consommateur : facilité d'accès à l'information, réduction de coût, qualité du produit.	Valeur dégagée par la marque liée à l'acte d'achat	Aaker (1992, 1994) ; Bouvier Patron (2003) Kapferer (2002).
	Valeur liée à l'image de la marque, à sa notoriété, à sa réputation	Coûts	Washburn et al. (2000), Vaidyanathan et Aggarwal (2000) ; Levin et Levin, (2000) ; Washburn et al. (2000), Ratier (2003)
	Popularité d'un nom de marque reconnaissance par le client.	Risques liés à l'association de marques différentes	Aaker (1992) Ladwein (1993)
	Association avec des marques d'ingrédient, avec des marques connues : source de satisfaction consommateur, renforce le nom de marque, crée un attachement pour la marque Attributs positifs liés au capital marque		

Travaux	Apports	Limites	Auteurs associés
Rôle de la marque et de la politique de marque dans l'alliance	Le choix de la politique de marque dépend du choix du client pour une marque donnée, nécessite des lourds investissements en production et en marketing.	Le rôle de la marque peut être en fonction de son positionnement sur le marché dans un secteur (éléments non intégrés).	Dobson et Kalish (1988)
	La marque remplit différentes fonctions : garantie, praticité, personnalisation, ludique, spécificité, distinctive.		Dubois et Jolibert (2005)
	Le choix d'une politique de marque en fonction de l'image de la marque, des lignes et gammes de produit		Cegarra et Michel (2003)
	Le choix d'une politique de marque : complémentarité d'image et de savoir-faire		Chernatony (de), (2001)
	Développer une vision de la marque à travers un modèle stratégique		Ghewy (2001) Prince et Davies (1999)
	Des étapes à suivre dans l'alliance : analyser le marché, choisir le bon partenaire, négocier, coopérer		Kapferer (2002)
	Le cycle de vie de la marque : le rapport entre la marque et le produit s'inverse au cours du temps		

Travaux	Apports	Limites	Auteurs associés
Les finalités de l'alliance de marques	**Capitaliser la valeur de la marque** Actions des organisations sur l'image de la marque et sur l'environnement de l'alliance (stratégie d'extension d marques, atteindre les consommateurs, les partenaires, effectuer des actions de R&D) Intégration du prix dans la capitalisation de la valeur	Actions limitées autour du produit	Kapferer (1995; 2002) Auckenthaler et al. (2001) ; Leuthesser et al. 2003) Cegarra et Michel (2003) Vaidyanathan et Aggarwal (2000); Abratt et Motlana, (2002)
	Atteindre des objectifs stratégiques - Mise en commun de ressources, de compétences - Recherche de crédibilité par le biais d'un organisme certificateur - Acquisition de ressources, se prémunir du risque financier - Effets de synergie, investissements financiers, attirer les consommateurs - Bénéfices mutuels, investissements dans les ressources		Blackett et Russel (1999) Cegarra et Michel (2003) Golan et al. (2007) Abratt et Motlana, (2002) Spekman et al. (1996) ; Prince et Davies (1999)

Tableau 3: Récapitulatif de la littérature sur les fondements de l'alliance de marques

Résumé section 3

Dans cette section, nous avons effectué une classification des travaux portant sur les fondements des alliances de marques. Nous avons fait ressortir les apports et les limites des travaux qui ont analysés les marques, les types d'alliance de marques et les finalités des organisations qui associent leurs marques.

Conclusion du chapitre

De premier chapitre sur les fondements théoriques des alliances de marques, nous dégageons de multiples définitions qui renseignent les caractéristiques des marques et leurs statuts juridiques.

Les différents travaux sur les alliances de marques nous donnent également des éléments de réponse sur les attributs positifs qui sont associées aux marques (image dégagée, réputation, notoriété) (Aaker, 1992 ; Keller, 2002 ; Levin et Levin, 2000, Cegarra et Michel, 2003, etc.). Certaines recherches accordent de l'importance au capital marque et au rôle joué par les marques fortes et reconnues dans le cadre d'une stratégie d'alliance (Chernatony (de), 2001).

Par ailleurs d'autres auteurs identifient les facteurs explicatifs de la mise en place de l'alliance de marques. Ces facteurs sont liés à la capitalisation de la valeur de la marque (Rao et al. 1999 ; Vaidyanathan et Aggarwal, 2000 ; Kapferer, 2002) ainsi qu'aux objectifs stratégiques visés par les organisations en terme de réduction de coûts et d'obtention d'un avantage concurrentiel par l'acquisition de ressources clés (Abratt et Motlana, 2002 ; Prince et Davies, 1999).

Toutes ces études sont principalement basées sur une approche marketing des alliances de marques où le consommateur occupe une place importante. Nous constatons que les travaux sur les fondements des alliances de marques ne renvoient pas directement aux enjeux organisationnels de ce type d'alliance. Pourtant, dans les alliances de marques, ce sont avant tout des organisations qui sont en relation, c'est-à-dire des acteurs qui doivent mener à bien les actions de marketing stratégique autour du consommateur. C'est pourquoi nous sommes conduis à éclaircir les relations qui peuvent exister entre les acteurs et les raisons qui expliquent le besoin de coopération au-delà de la juxtaposition des marques.

Chapitre II : Marques, alliances de marques et modes d'organisation : une mise en perspective des apports de la recherche

« La marque fonctionne bien comme un accélérateur de croissance et un amortisseur de baisse. Mais, à elle seule, elle ne peut rien : elle n'est pas autosuffisante. Elle ne produit ses effets qu'en interaction avec le « business model » qui la soutient » (Kapferer, 2005b : 102).

Introduction du chapitre

Traditionnellement abordée sous l'angle du comportement du consommateur comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, une approche centrée sur la dimension organisationnelle des alliances de marques ne peut faire l'économie d'un bilan critique des recherches focalisées sur la marque dans ses implications organisationnelles. D'une part ces recherches peuvent influencer les travaux sur les alliances de marques et d'autre part elles peuvent fournir des intuitions et un background théorique utile pour notre propre recherche.

Dans une première section, nous présentons les recherches qui portent sur les marques du point de vue organisationnel. La seconde section consiste à déterminer les apports des recherches antérieures sur les alliances de marques ainsi que sur les relations interorganisationnelles entre les acteurs impliqués dans l'alliance. Dans une troisième section, nous identifions les zones d'ombre, nous évoquons les questions de recherche que les limites des études précédentes font émerger et nous montrons la nécessité d'une recherche plus approfondie sur la dimension interorganisationnelle des alliances de marques.

Section 1 : Les marques du point de vue organisationnel : apports des principales recherches

Cette première section consiste à éclairer différentes approches qui ont analysé les marques dans une dimension organisationnelle. Ces apports sont de nature variée mais ils cherchent tous à saisir la marque du point de vue de leurs modes d'organisation afférents. Alors, nous abordons successivement dans cette section : les marques et modes d'organisation dans les secteurs alimentaires (Raynaud, Sauvée, Valceschini, 2005 ; Gonzàlez-Diaz, Fernandez Barcala, Arrunada, 2003), l'analyse de la valeur de la gouvernance et la stratégie marketing (Ghosh et John, 1999) et la concurrence entre marques comme concurrence de modes d'organisation (Kapferer, 2005).

1. Marques et modes d'organisation dans les secteurs agroalimentaires

Nous avons identifié parmi les travaux sur les marques, ceux qui traitent des marques et des modes d'organisation dans le secteur agroalimentaire, à la fois parce qu'ils constituent un apport de connaissances vis-à-vis de notre terrain d'étude et aussi parce que ces travaux nous éclairent sur la question de la valeur dégagée par une marque.

Les travaux dans cette discipline traitent de l'importance du nom de marque dans la construction d'une relation forte avec les consommateurs, du rôle que joue les institutions dans la protection du nom de marques, des contrats de nom de marques et des mécanismes utilisés pour garantir la marque (protection) auprès du consommateur (Gonzàlez-Diaz et al. 2003 ; Raynaud et al. 2005).

Dans leur étude sur les mécanismes d'assurance qualité dans le secteur agroalimentaire (aliment frais), Gonzàlez-Diaz et al. (2003) suggèrent au producteur d'investir dans un nom de marque. Selon ces auteurs, cet investissement consiste à signaler au consommateur l'information privée sur la marque (caractéristiques, garantie qualité), ce qui permet de réduire l'asymétrie d'information sur la marque. Il s'agit également pour le producteur de faire en sorte que la marque dégage une qualité supérieure au fur et à mesure que la transaction avec le consommateur se répète sur le marché. Le producteur crée ainsi une réputation pour le nom de marque et en échange de cette qualité supérieure, le consommateur est prêt à payer un prix qui augmente ('premium') pour ce nom de marque.

Par ailleurs Gonzàlez-Diaz et al. (2003) notent l'importance de contrats pour les noms de marques privées. Le propriétaire de la marque est amené à élaborer des procédures et des

directives qui doivent être suivies par tous les participants de la chaîne logistique (employés, partenaires).

Ces auteurs soulignent également le rôle d'un conseil de normalisation (*Regulatory Council*) pour effectuer le contrôle et la régulation du nom de marque (cas de l'Indication Géographique).

En résumé, Gonzàlez-Diaz et al. (2003) montrent dans un premier temps que la crédibilité du producteur sur le marché permet de dégager une réputation pour le nom de marque, une qualité premium et favorise ainsi la répétition des transactions avec le consommateur. En second lieu, ils notent l'importance de mécanismes comme les contrats et la prise en compte d'institutions pour protéger la marque. Ils en déduisent que dans le cadre d'une coopération, l'investissement dans l'une des marques accroît la valeur des autres. Cependant, l'analyse de ces auteurs ne s'effectue pas en fonction du type de marque et/ou du type de mécanisme de réputation à adopter, de mécanismes de contrôle et d'incitation à mettre en place.

Raynaud et al. (2005) dans leurs travaux sur l'organisation des filières agroalimentaires montrent l'importance de la réputation, des mécanismes de contrôle et d'incitation en fonction du type de marques détenues par les entreprises.

Ces auteurs stipulent que la réputation des marques commerciales auprès des consommateurs dépend du comportement de nombreux agents de la filière. Ils soulignent également que le consommateur doit être informé sur la qualité. Néanmoins, ils notent qu'une réputation plus grande de la marque entraîne un préjudice plus élevé en cas de comportements opportunistes des titulaires : perte de parts de marché, de rentabilité des investissements spécifiques consentis pour promouvoir et signaler la marque (Raynaud et al. 2005a : 838-840).

Raynaud et al. (2005b : 2) soulignent également l'existence de coûts de transaction / coordination, lorsque le titulaire d'un signe de qualité évalue la qualité le long de la filière, élabore un cahier des charges et essaie de se prémunir contre les risques de défauts. Les structures de gouvernance se présentent alors comme des mécanismes de réduction des coûts de transactions. Ces auteurs opèrent une distinction entre les mécanismes de gouvernance en fonction du type de marques : 1) des contrats relationnels et une certification officielle (substitue de la réputation) pour contrôler la qualité des Indications Géographique

Protégées[11] ; 2) la réputation comme mécanisme de garantie de la qualité du produit final pour les marques commerciales ; 3) plus de contrôle sur le comportement des fournisseurs / distributeurs dans le cas des marques privées[12].

Dans le choix du type de mécanismes, Raynaud et al. (2005c : 69), suggèrent également aux petites entreprises un accord collectif sur la définition de la qualité supporté par une certification publique pour faire face à la concurrence des grandes entreprises (grands détaillants). Ainsi, ces petites entreprises pourront promouvoir leur produit à l'échelle nationale et internationale.

En résumé, Raynaud et al. (2005) montrent que la mise en place d'une stratégie de qualité modifie les caractéristiques de la transaction entre les organisations. Ils montrent que la qualité du produit final dépend fortement du comportement des parties prenantes à différentes étapes de la chaîne de production. Pour parvenir à cette qualité ils suggèrent de mener des actions autour du nom de marque (information du consommateur sur la qualité, la garantie), la mise en place de mécanismes d'incitation et de contrôle entre les parties prenantes, etc. Des actions qui permettent d'asseoir la réputation du nom de marque.

2. Analyse de la gouvernance par la valeur et stratégie marketing : l'apport fondamental de l'article de Ghosh et John (1999)

Dans cet article, Ghosh et John (1999) analysent la création de valeur dans un secteur où les firmes adoptent des stratégies marketing différentes. Ces auteurs cherchent à comprendre de quelle manière les différences de positionnement entre des firmes et leurs partenaires, ainsi que les différences de choix entre les ressources mobilisées (par exemple les capitaux propres de la marque, technologie, etc.), peuvent avoir une influence sur les formes de gouvernance mises en place, et plus généralement sur les modes d'organisation des transactions.

Pour effectuer leur analyse, ces auteurs élaborent un cadre d'analyse de la valeur, la '*Governance Value Analysis'* (noté ci après GVA, que l'on pourrait traduire par : analyse de la gouvernance par l'approche de la valeur). Ils s'inspirent de nombreux travaux dont les principaux sont liés aux coûts de transaction et à la *Resource Based View* (RBV), notamment:les travaux de Zajac et Olsen (1993); les travaux de Dyer et Singh (1998) sur le

[11] Le système d'Indication Géographique Protégée (IGP) lie la qualité du produit à son origine géographique et à l'endroit où le produit est certifié par une organisation publique (Raynaud et al. 2005c : 48).

[12] « La création de la filière "qualité viande bovine" Carrefour s'est traduite par la mise en place de contrats écrits dans les transactions entre le distributeur et les abattoirs d'une part, les abattoirs et les éleveurs d'autre part, alors que le principal mode de coordination dans ces transactions était auparavant le marché. » (Raynaud et al. 2005b : 2).

partage de ressources (telle que la marque) ; les travaux de Heide (1994, 2003) sur la gouvernance (**Annexe II-1**) ; travaux de Pfeffer et Salancik (1978) sur le contrôle des ressources mobilisées dans un système légal et social. Au-delà de cette diversité des héritages, les auteurs soulignent néanmoins que leur modèle est fondamentalement une extension de l'économie des coûts de transaction ayant pour objectif la prise en compte des décisions marketing, et plus particulièrement celles concernant les stratégies marketing enracinées dans une forme de coopération interorganisationnelle.

Pour Ghosh et John (1999) deux phases sont essentielles dans ce cadre d'analyse : la phase de création de valeur, et la phase de réclamation ('*claiming'*) de cette valeur. L'idée fondamentale de leur cadre d'analyse est la nécessité de considérer la valeur globale générée, dans le cadre d'une stratégie donnée, par tout un ensemble d'acteurs et de RIO (relations interorganisationnelles) afférentes ('*system of inter-relationships*'), et pas seulement par la firme définissant, au sens strict, cette stratégie. Les auteurs considèrent en effet que les intérêts en jeu sont en effet multiples, et l'on doit prendre en compte aussi bien la firme directement impliquée dans la stratégie marketing que ses partenaires, voire même ses fournisseurs et ses clients. C'est particulièrement le cas selon eux dans un contexte concurrentiel où se développent, dans une visée constante de différenciation de l'offre, les stratégies d'alliance et de coopération interfirmes.

Pour prendre en compte cet aspect des choses, Ghosh et John (1999 : 134) suggèrent une rupture fondamentale de la perspective. Ils soulignent qu'à partir de l'approche standard de l'économie des coûts de transaction, le choix de la firme doit se faire sur les variables stratégiques qui sont traitées de manière endogènes. En effet la firme effectue ses choix, en tout état de cause, de manière simultanée, que ce soit en matière de positionnement (les sources de création de valeur), de ressources à mettre en œuvre, ou de modes de gouvernance optimaux du point de vue de leur efficience.

Ainsi deux firmes en concurrence peuvent choisir des positionnements distincts sur un même marché : les caractéristiques des RIO avec leurs partenaires (type d'investissements spécifiques, degré d'incertitude des transactions etc.) impacteront donc différemment les attributs des transactions. Sous l'hypothèse fondamentale d'une recherche d'efficience (minimisation des coûts totaux, maximisation de la valeur), l'alignement de ces transactions avec des structures de gouvernance sera également différent dans les deux cas.

La cadre d'analyse de la GVA traite ainsi simultanément les variables stratégiques clés du choix stratégique : les ressources, le positionnement marketing, les attributs des transactions, la forme de gouvernance (**Figure 4**). Leur cadre d'analyse cherche donc à

décrypter la rationalité *ex post* de ces choix, en créant un pont analytique entre le positionnement marketing et les formes d'organisation choisies.

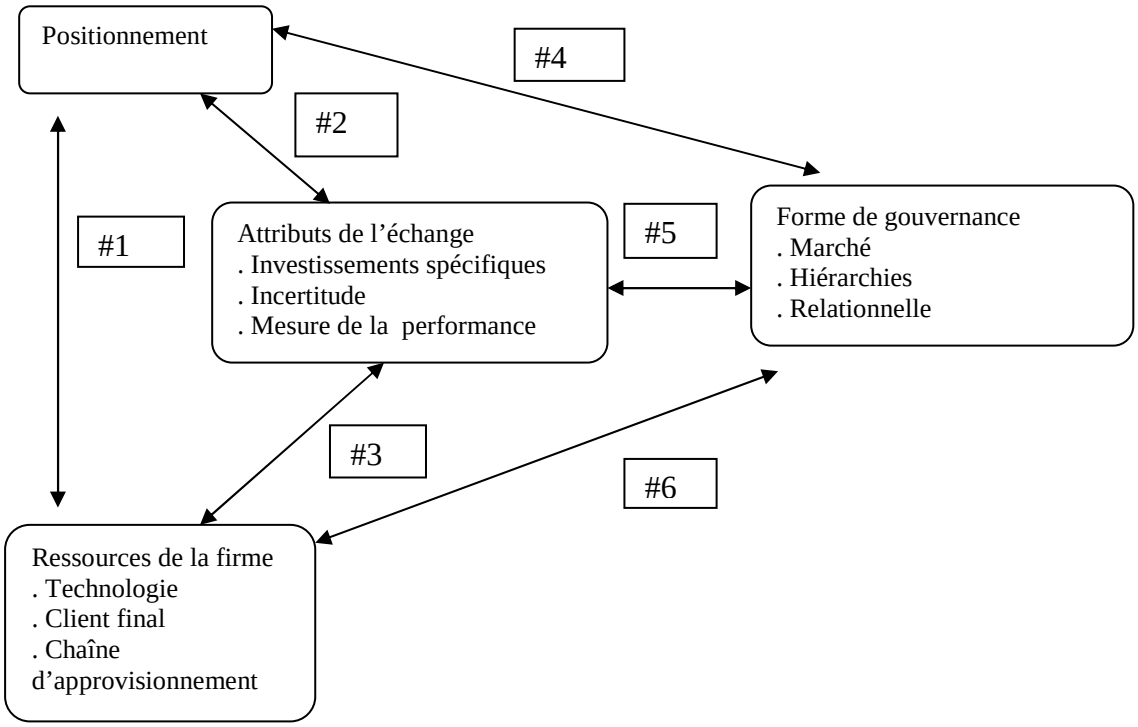


Figure 4: Le cadre d'analyse de la GVA ('*Governance Value Analysis' ou analyse de la gouverance par l'approche de la valeur*) de Ghosh et John (1999 : 136), traduit par l'auteur.

En résumé, Ghosh et John (1999) proposent, dans leur cadre d'analyse de la *Governance Value Analysis*, de modifier la perspective de l'analyse des décisions de marketing stratégique en intégrant d'emblée tous les acteurs (et par extension toutes les RIO) impliqués par ces décisions. Pour comprendre notamment les choix organisationnels des firmes, leurs liens avec partenaires, clients et fournisseurs, il est nécessaire selon ces auteurs d'étendre la théorie de l'économie des coûts de transaction aux éléments de la RBV. Leur cadre d'analyse suggèrent ainsi de considérer simultanément l'ensemble des variables stratégiques clés (ressources, positionnement marketing, attributs des transactions, forme de gouvernance). Ces choix sont endogènes, les firmes raisonnent intentionnellement à la fois la façon dont la valeur se crée sur le marché et la façon d'optimiser, par des formes de gouvernance appropriées, la totalité des RIO impactées par les choix de stratégie marketing effectués.

Ces auteurs suggèrent aux firmes de suivre un certain nombre d'étapes afin de pouvoir prendre la meilleure décision pour le produit marqué et créer la valeur pour la marque. Ces étapes se résument en six points : 1) Identifier les activités qui permettront de se positionner

sur le marché ; 2) Identifier l'impact de ces activités en fonction des attributs de l'échange (investissements, incertitude, performance) ; 3) Identifier la forme de gouvernance qui permettrait de tenir compte des attributs de l'échange ; 4) Identifier les contraintes en matière de ressource sur la forme de gouvernance ; 5) Modifier la forme de gouvernance pour permettre l'utilisation des ressources ; 6) Vérifier la cohérence (ou l'uniformité) des activités mises en place en fonction de la position prévue initialement (**Annexe II-2**). Ainsi, pour ces auteurs, les différences de positionnement entre des firmes en alliance et entre leurs ressources (capitaux propres de la marque, technologie, etc.) auront une influence positive sur leur chaîne logistique et la forme de gouvernance adoptée (en générale relationnelle).

3. Concurrence entre marques comme une concurrence de modes d'organisation

Selon Kapferer (2005a, 2005b) les effets de la marque ne sont perceptibles que si elle est en interaction avec le « business model » qui la soutient. Ce business model s'apparente au mode d'organisation adopté une entreprise. Cet auteur stipule qu'à travers les marques, les entreprises vont chercher à baisser leurs prix, sans certitude de compensation en parts de marché (l'élasticité au prix est rarement au rendez-vous) ou à dépenser plus pour expliquer ou justifier cet écart accru et, de ce fait, diminuer fortement leur rentabilité. Comment les entreprises s'y prennent pour se surpasser à travers leurs marques, quels sont les modes d'organisations adoptés ?

Kapferer (2005a : 95-100 ; 2005b : 102) identifie plusieurs modes d'organisation qui s'apparent à des stratégies organisationnelles mises en place par les entreprises qui font face à la concurrence de marques : l'intégration verticale, la prescription faite par des spécialistes du produit marqué, les accords de long terme, l'intérêt pour le développement durable et l'Internet.

En effet, cet auteur stipule que les entreprises effectuent souvent une intégration en amont afin de mieux se positionner sur les prix et résister au discount. C'est la stratégie adoptée par GAP dans l'industrie textile. Cet auteur note aussi qu'une entreprise peut parvenir à pratiquer des prix bas en innovant dans son mode de gestion. Cette stratégie a également été effectuée dans l'industrie par ZARA (**Annexe II-3**).

Pour Kapferer (2005a) la prescription opérée par les spécialistes d'un produit marqué constitue aussi un mode d'organisation utilisé par les entreprises pour concurrencer d'autres marques. Cette stratégie est opérée dans l'industrie cosmétique par LA ROCHE POSAY (**Annexe II-3**).

Les accords de long terme représentent également un mode d'organisation qui est utilisé pour les biens de grande consommation. Il s'agit pour une entreprise de passer avec un industriel de renom des accords de long terme afin que ce dernier accepte d'investir dans une unité de fabrication un nombre très restreint de produits. Ainsi, les volumes supplémentaires vendus permettent de faire baisser les coûts de fabrication, les coûts logistiques (Kapferer, 2005a).

Par ailleurs Kapferer (2005a, 2005c) identifie deux autres stratégies vers lesquelles s'orientent les entreprises dans la lutte contre la concurrence des marques : l'intégration du développement durable et d'Internet.

L'intégration du développement durable s'explique d'une part par une demande de plus en plus croissante des marques fortes et éthiques qui respectent la personne et d'autre part par une volonté d'établir une certaine équité dans les rapports avec les pays du Tiers-Monde, de préserver l'environnement. Des entreprises comme Body Shop, Starburcks et Max Havelaar sur le marché du commerce équitable se positionnent dans cette démarche (Kapferer, 2005a : 155-158). Selon cet auteur, les entreprises vont adopter quatre postures possibles en rapport à la montée de la demande de responsabilité élargie : 1) Une posture défensive à travers leurs participations à des comités et associations contre le travail des enfants après avoir reconnu leurs torts (cas de Nike, Adidas). 2) Une posture suiveuse en laissant apparaître dans leur rapport annuel et/ou sur leur site Web des chiffres et informations qui montrent la prise en compte de nouveaux paramètres. 3) Une posture concurrentielle qui montre que la préoccupation éthique était déjà présente dans l'entreprise (respect de l'environnement, valeurs de développement durable, d'éthique comportementale) laquelle se met à communiquer davantage la dessus (Starbucks). 4) Une posture militante où les marques de l'entreprise font de ces thèmes de base leur positionnement. C'est le cas de Malongo (café) qui est fondé sur le commerce équitable.

L'intégration d'Internet dans la stratégie de l'entreprise consiste à construire une marque qui est fondée sur un « expérientiel ultra-personnalisé » (Kapferer, 2005a ; 2005b). Selon Kapferer, le web permet une implication directe du client : « l'internaute fouine, il lit, regarde, compare ». Il s'agit pour les entreprises de fournir des informations sur les produits eux-mêmes ou sur l'histoire qui les entoure.

En résumé, Kapferer (2005) montre que les entreprises qui luttent contre la concurrence des marques adoptent des modes d'organisation parfois différents : intégration verticale, stratégie de prix, accords de long terme, développement durable, Internet. Ils soulignent que

ces modes d'organisation s'articulent autour de deux axes majeurs : une stratégie de volume associée à une marge peu importante ou une grande marge associée à un petit volume. Cependant selon cet auteur la stratégie de volume ne peut être réellement applicable qu'aux grandes marques mondiales (comme Coca Cola) car c'est le distributeur (et non souvent le client) qui peut refuser de référencer un nouveau produit qu'il juge trop bon marché. Alors pour Kapferer (2005), la lutte contre l'hyper concurrence nécessite d'avoir la capacité à être un bon stratège. Il s'agit de pouvoir intégrer la marque dans un mode d'organisation « business modèle » original et performant qui tient compte des ressources détenues et mobilisables par l'organisation.

Résumé section 1

Les différents travaux sur les marques du point de vue organisationnel sont évoqués sous plusieurs angles : i) une analyse selon l'approche économiste, ii) une analyse relative à la prise de décision en marketing stratégique, iii) une analyse liée au management de la marque.

Selon l'approche économiste, l'investissement dans un nom de marque garantit aux consommateurs un produit de qualité supérieure. Toutefois cette approche souligne que des risques surviennent lors de la recherche d'une qualité supérieure : des coûts de transaction et de coordination des actions ainsi que des comportements opportunistes. Alors elle propose des mécanismes de contrôle et d'incitation (contrat incitatif dans la relation avec les fournisseurs) pour éviter ces coûts et ces comportements. Des mécanismes de gouvernance qui doivent être adaptés en fonction du type d'alliance de marques (plus de contrôle pour les marques privées, des contrats relationnels et du contrôle pour les IGP, une réputation pour les marques commerciales). Dans cette approche, la valeur économique de la marque est liée à la réduction de l'incertitude pour le consommateur qui a un produit de qualité.

Ghosh et John (1999) proposent un modèle GVA (Governance Value Analysis) pour aider les firmes dans la prise de décision stratégique (marketing). Ces auteurs montrent que le positionnement des firmes sur le marché dépend de l'accès aux ressources et de leur impact. Ils montrent que les firmes vont adopter la forme de gouvernance la plus efficace : soit une gouvernance relationnelle basée sur les normes et/ou les valeurs lorsque la firme détient une marque faible et moins connue sur le marché, soit une gouvernance de marché ou hiérarchique lorsqu'il s'agit de marques fortes. Dans cette approche, la valeur de la marque provient de la bonne utilisation des ressources et du choix du mécanisme de gouvernance le plus adéquat.

Enfin Kapferer (2005) nous montre que, derrière la concurrence entre les marques, se cache une concurrence entre des modes d'organisation qui portent sur la stratégie de prix bas à travers la segmentation des marques, sur des accords à long terme, sur la prise en compte du développement durable et sur l'intégration d'Internet dans la stratégie de communication. Selon cet auteur, « la marque n'a d'importance que si elle s'articule de manière cohérente avec un 'business model'». Cependant il note le business model d'une entreprise donnée ne peut être adopté par une autre entreprise que si cette dernière détient les ressources et les pratiques qu'il implique.

Section 2 : Les alliances de marques et les relations interorganisationnelles (RIO) entre les acteurs

Dans cette deuxième section nous synthétisons les travaux traitant des acteurs au sein d'une alliance de marques et des relations qu'ils entretiennent entre eux (1). Ensuite nous mettons en évidence les travaux qui traitent de la place qu'occupe les ressources dans la relation ainsi que les difficultés rencontrées dans l'alliance (2).

1. Les acteurs en jeu dans les alliances de marques

Nous cherchons à identifier dans cette sous-section des travaux centrés sur les acteurs en jeu dans une relation d'alliance de marques. Nous expliquons les caractéristiques des acteurs et nous traitons du lien que l'on peut faire avec les enjeux organisationnels de l'alliance de marques.

- Caractéristiques des acteurs dans les alliances de marques

Pour identifier les acteurs d'une alliance de marques, nous pensons dans un premier temps, qu'il est judicieux d'expliciter cette notion à partir des études sur les RIO dans une relation d'alliance. Ces études présentent les acteurs dans la relation d'alliance comme étant les parties prenantes ou partenaires (Freeman, 1984 ; Caby et Hirigoyen, 2000 ; Venkatesh, Mahajan et Muller, 2000 ; Charpentier, 2007).

Selon Freeman (1984) la partie prenante représente un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. Charpentier (2007 : 5) stipule que ces individus sont des groupes situés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et qui déterminent le fonctionnement de celle-ci (réalisation de leurs objectifs).

Pour Caby et Hirigoyen (2005) ce groupe d'individus est en relation avec l'entreprise et comprend les investisseurs (actionnaires et créanciers), les gouvernements, les employés, les partenaires dans la chaîne de valeur, les organisations privées, les communautés locales et citoyens, les partenaires dans les joint-ventures et alliances, les autorités de régulation et de réglementation, les syndicats et regroupements, les clients et consommateurs (**Tableau 4**).

Parties prenantes	**Contribution à la création de valeur**	**Incitations pour contribuer**
Investisseurs et apporteurs de fonds	Capitaux Endettement Réduction du risque, du coût de financement ou d'emprunt	Dividendes et plus-values
Dirigeants	Compétence pour la gestion de l'organisation	Compensations monétaires : salaires, bonus, stock-options Psychologiques : satisfaction, pouvoir et réputation.
Salariés	Développement d'un capital humain spécifique, innovation, collaboration, engagement, travail en équipes, attitudes	Salaires, bonus, emploi stable et promotions… Incitation, motivation et sanctions pour agir sur les performances
Syndicats	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits	
Clients/utilisateurs	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achats	Qualité, prix des biens et services, estime
Fournisseurs et associés de la chaîne d'approvisionnement efficience, et logistique	Efficience, réduction des coûts, innovation technologique	Respect des engagements
Partenaires et alliés	Ressources stratégiques, conquête de marché, option de développement futur	Confiance réciproque, intérêts communs
Communauté locale, citoyens	Autorisation de travailler, une légitimité	Prestige national, respect des institutions légales, normatives et cognitives
Gouvernement	Support macroéconomique et politique	
Autorités réglementaires	Accréditation, autorisation…	Congruence
ONG	Légitimité et autorisation de travailler	Respect des institutions légales, normatives et cognitives. Contribution à l'intérêt commun

Tableau 4 : Contribution des parties prenantes à la création de valeur (Caby et Hirigoyen, 2005 : 133 adapté de Jones, 2001 et de Post, Preston et Sachs, 2002).

Par ailleurs Charpentier (2007) situe les parties prenantes dans des catégories d'organisation donnée en fonction de leurs activités et objectifs. Cet auteur distingue ainsi deux catégories d'organisations dans lesquelles on peut situer les parties prenantes : les organisations marchandes et non marchandes. Il qualifie d'organisation marchande toute organisation qui a une activité marchande, c'est à dire qui met sur un marché des biens ou des services qu'elle a produit (ou fait produire). Quant à l'organisation non marchande, elle représente selon cet auteur, l'administration publique, les associations à but non lucratif, les partis politiques ou syndicats, les ONG (Organisations Non Gouvernementales).

Selon Venkatesh et al. (2000) les partenaires de l'alliance sont ceux qui vont non seulement anticiper les manifestations d'une interaction positive sur l'expansion du marché, mais également penser à une expansion qui excéderaient le seuil dans certaines situations.
Ces différents travaux nous renseignent sur la définition des acteurs d'une relation d'alliance (caractérisés par les parties prenantes), sur leurs activités dans la relation d'alliance. A partir de cet éclairage, nous allons à présent identifier ces acteurs dans les alliances de marques.

Les travaux sur les alliances de marques présentent les acteurs de l'alliance comme les organisations[13] impliquées dans la relation (Glynn, 2007 ; Golan et al. 2007 ; Dalhstrom et Dato-on, 2004).

Golan et al. (2007) stipulent que les consommateurs, les entreprises alimentaires, les tierces parties (troisième entité) et les gouvernements sont des acteurs clés dans la description de la marque au sens de label au sein des alliances de marques. Quelles sont les relations qui existent entre ces organisations ?

- Acteurs et enjeux organisationnels de l'alliance de marques

A partir des travaux de Ford, Hakansson, Lundgren, Snehota, Turnbull et Wilson (1998), Glynn (2007) montre que les relations entre les producteurs et revendeurs dans l'alliance de marques s'analysent dans une structure réseau. Pour ces auteurs les producteurs, revendeurs (intermédiaires) et consommateurs sont en interaction dans la relation d'alliance. Ils stipulent que chaque acteur a un contrôle sur les ressources. Parmi ces ressources, ils notent que la marque représente la ressource qui permet de relier ces acteurs.

En effet selon Glynn (2007 : 1936-1937) le producteur crée de la valeur par la marque. Leurs partenaires (revendeurs et/ou intermédiaires) utilisent à leur tour cette marque pour créer de la valeur pour leurs consommateurs. Cet auteur considère le processus interorganisationnel comme une série d'étapes séquentielle où chaque organisation essaie de trouver des solutions pour valoriser la marque, puis développe des normes relationnelles et de confiance pour gérer la relation avec les autres organisations.

Ces premiers travaux rejoignent les conclusions de Ghosh et John (2005) qui mettent en évidence les accords qui doivent exister entre les acteurs de l'alliance de marques. Ces auteurs montrent que dans l'alliance de marques, les acteurs fixent au préalable les termes de

[13] Crozier et Freiberg (1977) conçoivent l'organisation comme un système de traitement et de prise de décision. L'organisation est considérée comme une base collective qui met en scène un ensemble d'individus, des acteurs qui coordonnent de manière implicite ou explicite leurs activités individuelles et collectives, pour résoudre un certain nombre de problèmes et prendre des décisions (Kéfi-Abdessalem, 2002).

l'échange par l'instauration de normes sociales, de règles d'engagements pour gérer les RIO, par la signature de contrats afin d'être autonomes dans les prises de décisions et le contrôle. Ils stipulent également que les accords qui aboutissent à la suite d'études de marché et de négociations, permettent de réduire le risque et l'incertitude de coûts.

Ainsi Ghosh et John (2005), soulèvent l'importance des liens formels et informels qui s'établissent entre les acteurs lorsque ceux-ci doivent accéder aux ressources technologiques et aux compétences. Ces ressources, selon ces auteurs, représentent le meilleur support pour le positionnement des produits et permettent de réduire l'incertitude et la dépendance.

Par ailleurs pour Bengtsson et Servais (2004, 2005) il existe des relations entre les acteurs et sur lesquelles la stratégie de co-branding (forme d'alliance de marques) peut potentiellement avoir un impact (**Figure 5**).

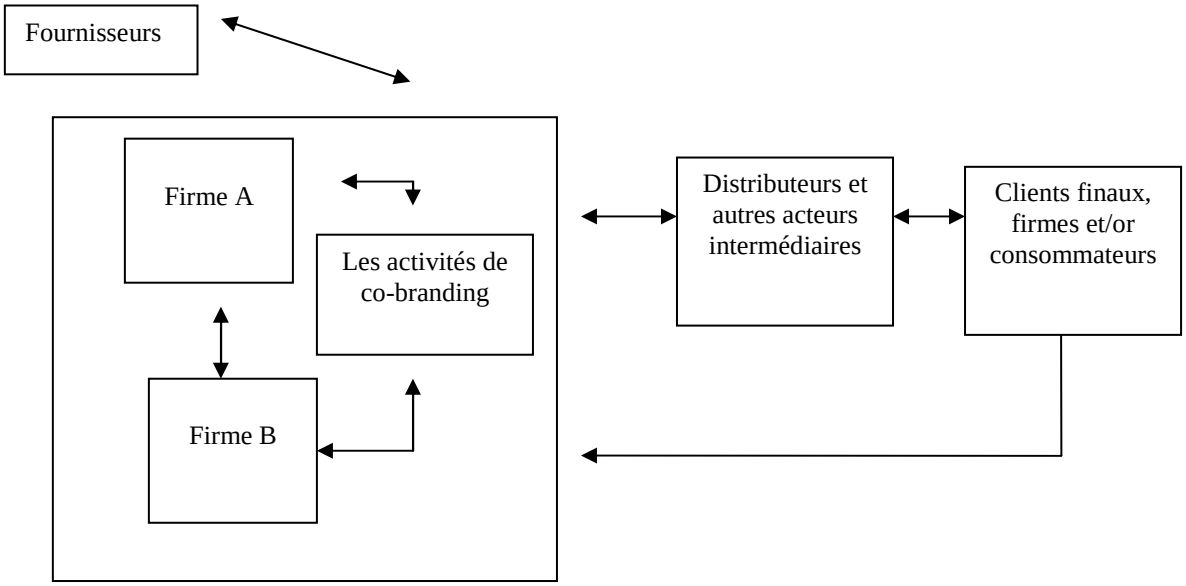


Figure 5: Des relations clés dans lesquelles le co-branding peut avoir une influence (Bengtsson et Servais, 2004: 11), traduit par l'auteur.

Selon Bengtsson et Servais (2004, 2005) deux organisations dans une alliance de marques échangent des activités et sont en relation avec des fournisseurs, des distributeurs et consommateurs finaux ; chaque entité étant fortement impliquée dans une structure de type réseau. Ces auteurs montrent que les activités qui ont lieu dans la stratégie de co-branding influencent les

Ces auteurs illustrent leur propos dans le cas d'une alliance entre deux organisations : 'JUNCKERS' spécialisée dans les planchers de bois dur et 'DEVI' qui est spécialisée dans les produits électriques de chauffage (*electric heating mats*) destinés au chauffage de plancher (Bengtsson et Servais, 2004, 2005 : 709-712). Ils stipulent que les deux organisations sont reliées par des accords et que l'objectif principal de toutes les organisations impliquées porte sur la réduction du risque (Håkansson et Ostberg, 1975) et la possibilité de pouvoir acheter les marques de haut niveau à des organisations réputées (Mudambi, 2002). Pour atteindre cet objectif, Bengtsson et Servais (2004) stipulent que les deux organisations entretiennent des relations avec les grossistes (*Whole sellers distributors*) et des détaillants ainsi qu'avec d'autres acteurs du réseau qui sont les architectes et les artisans (**Figure 6**).

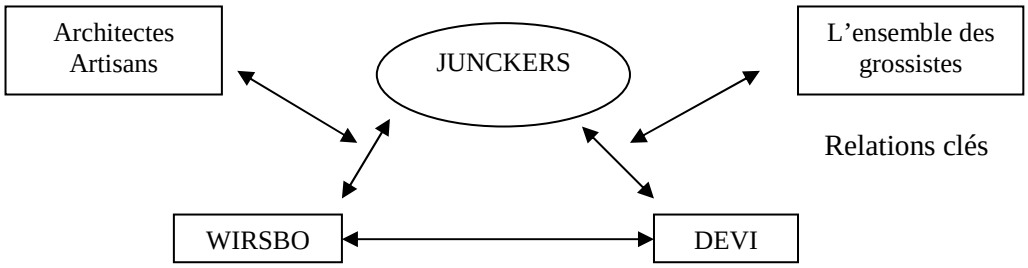


Figure 6 : Exemple d'alliance de marques entre une organisation de bois (JUNCKERS) et une organisation de chauffage électrique (DEVI) (Bengtsson et Servais, 2004 : 14), traduit par l'auteur.

Par ailleurs Dahlstrom et Dato-on (2004) traitent des relations entre les acteurs dans une stratégie de co-branding portant sur des marques franchisées de la restauration rapide. Ces auteurs se basent sur les travaux d'Oliver (1990) qui met en évidence l'influence de facteurs comme la nécessité, l'asymétrie, la réciprocité, l'efficience, la stabilité et la légitimité dans la formation de relations entre les acteurs de l'alliance.

Ainsi Dahlstrom et Dato-on (2004) explicitent l'importance des accords établis entre des acteurs dans le cadre d'une stratégie de co-branding. Ils soulignent que ces accords visent à établir des relations interorganisationnelles conformes aux conditions réglementaires et légales. Pour ces auteurs, les accords permettent de créer une interaction entre les propriétaires de marques, les fournisseurs d'autres marques, les détaillants locaux, les distributeurs et les consommateurs. Une relation dans laquelle le propriétaire de la marque, peut par exemple avoir accès aux revenus (redevances et honoraires) en échange d'une prescription de fonctions (nouveau produit développé, contrôle qualité). Ils notent également

que les distributeurs négocient les droits dans la relation avec les détaillants, ce qui leur permet de faire du bénéfice.

Les auteurs précédemment cités ne mentionnent pas les exigences qui résultent des liens entre les acteurs dans la relation d'alliance. Pour Montebello (2003) les fournisseurs contribuent à la création de valeur d'une entreprise car ils permettent de réduire les coûts et d'accroître la qualité perçue. Par conséquent les achats et la loyauté des clients augmentent générant ainsi une rentabilité régulière pour l'entreprise. Toutefois, cet auteur montre que la conservation du client (averti qui exerce une forte pression sur le prix, la qualité et les services) conduit l'entreprise à exiger des producteurs une meilleure qualité, des livraisons en flux tendus. Quant aux producteurs qui sont eux mêmes clients d'un autre fournisseur, ils vont être exigeants envers ce dernier. Les exigences montent ainsi de suite jusqu'au sommet de la chaîne**.**

D'autres auteurs mettent davantage l'accent sur les enjeux de la relation entre les acteurs dans le cadre spécifique d'une association avec des marques d'ingrédient (Norris, 1992 ; Bengtsson et Servais, 2004).

Selon Norris (1992) l'alliance de marques qui porte sur un ingrédient procure des bénéfices différents aux actionnaires (acteurs en relation).

En effet, pour cet auteur le fournisseur de la marque d'ingrédient peut avoir un bénéfice plus élevé aussi longtemps qu'il est en relation avec les consommateurs. Ainsi cet auteur stipule que la marque d'ingrédient peut aider à améliorer l'accès aux canaux de distribution et à faciliter le partage des coûts de production et de développement avec le producteur.

En résumé, les études ci-dessus sur les RIO dans les alliances de marques mettent en évidence les fonctions et rôles des acteurs dans l'alliance. Elles nous montrent qu'il existe différentes organisations qui sont inter reliées et dépendantes les unes des autres dans la réalisation de leurs activités. Ces acteurs, que représentent les producteurs, les distributeurs, les détaillants et les consommateurs ont souvent recours à des accords et effectuent des négociations pour mener à bien leurs activités.

Nous allons à présent identifier les travaux qui traitent des difficultés rencontrées dans l'utilisation des ressources au sein de l'alliance de marques.

2. Les difficultés organisationnelles rencontrées dans la relation d'alliance de marques

Les RIO dans les alliances de marques peuvent être à l'origine de difficultés pour les organisations (Abratt et Motlana, 2002 ; Norris, 1992 ; Bengtsson et Servais, 2004).

Selon Abratt et Motlana (2002) la difficulté majeure dans l'alliance de marques se situe au niveau de la transition de la marque et de la reconnaissance de marques après l'alliance. Ces auteurs montrent que les organisations sont amenées à regrouper les services à la clientèle sous un nom de marque donné pour augmenter les chances d'acceptation par le consommateur. Ils en déduisent que ces organisations doivent être capables de maintenir le consommateur sur une marque connue et pouvoir créer au même moment l'achat pour l'autre marque.

Pour Norris (1992 in Bengtsson et Servais 2004 : 10) le coût de promotion peut être élevé dans une relation d'alliance de marques. Cet auteur signale que dans le cadre d'un partenariat avec une autre marque, la firme perd une partie du contrôle de la marque. Il note que le fournisseur qui initie une stratégie de marque d'ingrédient peut aussi perdre certains consommateurs.

Par ailleurs Bengtsson et Servais (2004) notent que les relations que le producteur entretient avec ses fournisseurs et distributeurs sont principalement basées sur des bénéfices financiers qui sont inégalement repartis. Ils soutiennent que même si la stratégie de co-branding améliore la marge bénéficiaire du distributeur, elle n'améliore pas nécessairement la relation entre le producteur et le distributeur.

En effet, pour ces auteurs le distributeur se sent obligé de garder les produits co-marqués dans son assortiment car la stratégie de co-branding a déjà généré une préférence parmi les consommateurs. Le distributeur se trouve également en face d'un producteur dominant. Autant de risques qui peuvent entraîner l'échec du partenariat et par conséquent la séparation des deux marques (Grossman, 1997).

Résumé section 2

La littérature nous montre que l'alliance de marques met en relation différentes organisations (producteurs, distributeurs, détaillants, consommateurs, organisme de certification, etc.). Ces organisations entretiennent dans l'alliance des liens de type réseau : activités interreliées, mise en commun de ressources différentes (marques), établissement d'accords, négociation de contrats. Grâce à ce réseau, les organisations peuvent livrer au consommateur un produit de qualité sur lequel figure les marques de l'alliance, réduire leurs coûts et faire ainsi des bénéfices. Toutefois les actions menées par les organisations peuvent générer des risques de dans le fonctionnement de l'alliance (transition de marque, partage inégal du bénéfice).

Nous constatons dans ces travaux que l'alliance de marques n'est abordée que dans un contexte de réseau de distribution et les risques qui en émanent ne se limitent qu'aux problèmes relatifs à la maximisation des bénéfices (partage) et à la reconnaissance du nom de marques.

Dans les deux premières sections, nous avons identifié un certain nombre de variables organisationnelles qui influencent les partenariats telles que les ressources comme la marque, les acteurs qui gèrent cette marque, les contrats et le contrôle pour mieux la gérer, etc. Mais nous constatons que l'ensemble des travaux renvoie très peu aux enjeux organisationnels, alors que notre travail se focalise davantage sur les relations entreprises-entreprises dans le cadre d'alliances de marques. Il s'agit donc pour nous d'éclairer les zones d'ombre dans les études précédentes et de montrer sur l'intérêt de notre recherche.

Section 3. Zones d'ombre, questions soulevées et intérêt de la recherche

Nous présentons dans cette troisième section les différentes interrogations que soulèvent les études effectuées sur la dimension organisationnelle des alliances de marques et expliquons l'intérêt de notre problématique.

Nous notons qu'en dépit d'apports significatifs des travaux sur la dimension interorganisationnelle des alliances de marques, des zones d'ombre subsistent quant à la manière dont deux organisations ou entreprises associent leurs marques. Nous organisons les thématiques à explorer en quatre thèmes : 1) la question de la création de la valeur dans les alliances de marques : comment la valeur est-elle créée et protégée ; 2) la question des modes de gouvernance optimaux dans une alliance de marques ; 3) la question des risques

organisationnels (opportunisme, hasard moral, ou rapport de force entre les organisations) ; 4) les questions liées à l'aspect dynamique des alliances de marques.

1. La question de la création de valeur dans l'alliance de marques

La littérature sur les alliances de marques (Chapitre I) nous montre qu'il existe une diversité d'entreprises qui associent leurs marques et qui sont amenées à se mettre ensemble pour la commercialisation d'un produit et/ou dans le cadre d'une action commerciale. L'association peut avoir lieu entre des marques qui dégagent une image plus forte sur le marché et des marques moins implantées sur ce même marché. Ce sont donc des organisations différentes qui s'associent dans un contexte où la diversité des marques peut être créatrice de valeur.

Par ailleurs, nous constatons que les actions entreprises par les organisations dans ce type d'alliance visent à atteindre tout d'abord le consommateur : mise en commun de marques pour livrer une offre différenciée au client intermédiaire et/ou final. Alors, nous cherchons à savoir de quelle manière les organisations vont parvenir à créer cette valeur pour le client/consommateur et dans quelle mesure cela peut être aussi une source de valeur pour ces organisations. Pour y parvenir, il est nécessaire de comprendre comment se construit cette valeur différenciée du côté de l'offre. Cette littérature sur les alliances de marques ne se limite pourtant qu'à certaines composantes de la valeur.

La question de la valeur de l'alliance est surtout abordée du point de vue du consommateur. Du point de vue organisationnel, la valeur n'est abordée que dans une optique de réalisation de bénéfices et de réduction de coûts, d'acquisition de ressources (image, notoriété, réputation de la marque) et de certaines compétences. Pourtant dans une relation d'alliance, il est important de déterminer l'ensemble des ressources qui peuvent contribuer à l'activité des acteurs (Purchase et Phungphol, 2006). Que représente l'ensemble de ressources mises en commundans un contexte d'alliance de marques ? Comment ces ressources peuvent-elles être créatrices de valeur aussi bien pour le consommateur que pour les organisations ?

2. Les questions liées à la gouvernance des RIO dans l'alliance de marques

Les réponses aux interrogations soulevées par la gouvernance des RIO ne sont que partiellement traitées dans les études sur les alliances de marques. Ces études se focalisent surtout sur les questions liées à l'existence d'accords entre des acteurs qui négocient pour parvenir à la signature de contrats. Pourtant, la question de la valeur dans les RIO soulève

également des interrogations sur le degré de connaissance et de diffusion de l'information entre les acteurs d'une alliance de marques, sur la question de l'apprentissage (dont l'importance a été soulevée par Glynn, 2007).

Il convient alors de traiter non seulement des accords conclus entre les acteurs en relation dans les alliances de marques (Ghosh et John, 1999, 2005) mais également des facteurs liés au comportement des acteurs, aux efforts de socialisation opérés par les acteurs avant, pendant et après la mise en place des accords, d'identifier la question de l'opportunisme dans l'alliance.

Nous allons donc déterminer les éléments sur lesquels se base le choix des modes de coordination notamment la recherche par les acteurs d'un alignement de leurs objectifs (Blanchot, 1997). Cet auteur souligne l'importance de certains facteurs dont dépend le choix des mécanismes de coordination : la dépendance de l'entreprise vis-à-vis d'acteurs extérieurs liée aux conditions environnementales ; l'incertitude de la pérennité de l'activité liée au contexte dans lequel l'entreprise se trouve ; l'incertitude sur les modalités futures de l'activité.

Par ailleurs, rappelons que nous étudions les alliances de marques sur un marché en pleine croissance où les entreprises qui commercialisent des produits alimentaires sont soumises au respect de normes et réglementations. Nous allons donc tenter d'analyser les questions liées à l'application des normes qui sont considérées comme des mécanismes de régulation des échanges. Des mécanismes qui ex ante reflètent les espérances aux niveaux des comportements futurs et ex post servent de points de référence pour l'évaluation de la conformité des comportements actuels avec des standards établis (Pardo et Ivens, 2005).

Dans les relations d'alliance, l'application des normes par les organisations soulève des interrogations sur le caractère éthique de la gouvernance. Ce caractère éthique de la gouvernance recouvre une triple préoccupation : morale, l'équité, sociétale (Charpentier 2007 : 197-198). Il s'agit selon cet auteur d'identifier dans l'alliance un certain nombre de facteurs relatifs: 1) à l'adhésion des organisations aux « chartes » de déontologie des administrateurs, au respect des lois (moral) ; 2) au partage équitable de la rente (l'équité) ; 3) à la pérennité à long terme de l'entreprise par rapport au respect des conditions environnementales : question du développement durable (sociétale). Il en déduit que pour veiller à l'application de ces règles, les organisations ont recours des dispositifs de contrôle plus ou moins formalisés, à une standardisation des normes sociales.

Dans l'étude des modes de gouvernance dans les RIO, il est également question de déterminer les mécanismes incitatifs qui sont susceptibles de réduire le risque moral, c'est-à-dire des mécanismes de surveillance et d'incitation (Blanchot, 1997). Selon Heide (2003),

l'utilisation simultanée de deux mécanismes de gouvernance permettrait de réduire le hasard moral.

En résumé, nous allons tenir compte dans notre étude sur la création de valeur dans les alliances de marques de certains facteurs comme les mécanismes portant sur les contrats formels, sur les mesures d'incitations, sur les normes relationnelles et environnementales, etc. Il s'agit de compléter les travaux antérieurs sur les mécanismes de gouvernance en éclairant les mécanismes organisationnels utilisés en fonction de la typologie des alliances de marques : alliance entre deux entreprises privées, entre une entreprise privée et un organisme certificateur, etc. Au-delà des marques qui sont associées ce sont des entreprises ou des organisations qui sont liées. Il s'agit alors de comparer les alliances de marques du point de vue des organisations, sujet qui n'a pas encore été traité dans la littérature.

3. Les questions liées au risque

La question du risque dans les alliances de marques est surtout soulevée du point de vue de la reconnaissance des marques par le consommateur après la mise en place de l'alliance. Le risque dans l'alliance de marques est également abordé en termes de partage de bénéfice, de coût de promotion (Abratt et Motlana, 2002, Norris, 1992).

La littérature nous montre également que l'alliance de marques mobilise différentes organisations qui mettent ensemble leurs ressources distinctes et gèrent des activités diverses. Par conséquent, des comportements opportunistes et certains risques peuvent apparaître dans l'alliance. Il peut arriver qu'une organisation recherche un intérêt personnel, qu'elle tente de mener une action individuelle au sein de l'action collective (Williamson, 1994). Un autre type de comportement opportuniste susceptible d'apparaître dans l'alliance est le « risque » moral ou « aléa » moral (*Moral hasard*). Ce risque se manifeste lorsqu'un agent n'est pas incité à respecter les promesses qu'il a faites en signant le contrat parce que son comportement n'est pas observable par son partenaire (Brousseau, 1993 : 67).

Par ailleurs dans l'alliance Das et Teng (2001) évoquent l'apparition de risque[14] « subjectif » dans une relation d'alliance. Ce risque est caractérisé selon cet auteur par un événement possible dont les conséquences défavorables sont difficilement acceptables, voire inacceptables. Dès lors, il devient important de comprendre l'origine des problèmes de

[14] Le risque est défini comme une des caractéristiques essentielles de situations où l'agent économique voit les conséquences de ses décisions dépendre de facteurs exogènes dont il ne peut prédire les états avec certitude. L'agent économique est en situation de risque lorsque l'incertitude peut être quantifiée (Delerue, 2003).

contribution et de rétribution (Khanna, 1998) dans les alliances de marques ; de déceler les problèmes liés aux coûts de transactions et ceux relatifs aux négociations.

En effet, dans une relation interentreprises, l'achat inputs (ingrédient) par une organisation à d'autres organisations dépend en partie des coûts de coordination et du niveau des coûts de transaction auxquels elles font face (Coase, 1995, 2000). Ainsi, dans les alliances de marques, il s'agit d'analyser ces coûts étant donné que tout échange de produit et toute transaction, est potentiellement source de problèmes de coordination et à l'origine de coûts de transaction (Raynaud et al. 2005b : 2).

Il s'agit également d'identifier les conflits inhérents à la relation d'alliance liés au caractère indépendant des organisations (Das et Teng, 1996) ; le risque de fuite de compétences (Lorange, 1997 ; Kale, Singh et Perlmutter, 2000) ainsi que l'absence de normes explicites (Zajac et Olsen, 1993) et ce dans le cas particulier des alliances de marques.

D'autres risques autres que ceux liés directement à la marque sur le marché peuvent survenir dans la relation. Ce sont des risques qui sont susceptibles d'apparaître au niveau de la gestion des relations interpersonnelles, de la gestion des décisions, de la prise en compte des facteurs environnementaux, etc. Ces facteurs ne sont que partiellement soulevés par la littérature.

En effet il peut y avoir un rapport de force entre les organisations qui recherchent chacune à asseoir la réputation de leur marque dans l'alliance. Par conséquent, il est nécessaire de penser au management de l'alliance de marques du point de vue des individus. Il s'agit notamment d'identifier les compétences que le manager doit avoir dans le fonctionnement de l'alliance de marque, etc.

A partir des apports de la littérature sur les alliances stratégiques, nous notons que les risques qu'entraîne une relation d'alliance peuvent être liés d'une part aux comportements des acteurs : opportunismes, désaccords, changements dans les orientations stratégiques du partenaire. Et d'autre part au contexte environnemental : innovation technologique de la part des concurrents, modification des politiques gouvernementales, etc. A ces risques, s'ajoutent les coûts liés à l'activité de coopération dans l'alliance tels que les coûts résultant de la négociation au cours de la coopération, des coûts de dépossession d'un actif apporté dans la coopération, des coûts de partage du fruit de la coopération, etc. (Jolly, 2001 : 105-110).

4. L'aspect dynamique des alliances de marques

Selon Coumou, Gagne, et Josserand, (2005 : 39), il est nécessaire de prendre en compte le temps, pour pouvoir comprendre le rôle de la marque dans la création de valeur.

Par ailleurs, de nombreux travaux sur les relations d'alliance dont ceux de Ring et Van de Ven (1994) soulignent que certains facteurs permettent d'assurer la pérennité de l'alliance dans le temps. Nous allons donc faire appel aux études sur l'évolution des relations d'alliance (Doz et Hamel, 2000, Zajac et Olsen, 1993) pour pouvoir rendre compte des changements observés dans l'alliance de marques.

En effet l'un des objectifs clés de notre recherche est d'étudier l'évolution de l'alliance de marques, c'est à dire d'identifier les changements opérés au niveau du contexte de l'alliance, des ressources et des mécanismes organisationnels mobilisés (formels et informels). Il s'agit d'analyser les modifications pouvant intervenir au cours du temps aussi bien entre les organisations à l'origine de l'alliance qu'avec leurs partenaires. Il est également question de vérifier si au cours du temps l'équilibre est maintenu entre ces mécanismes formels et informels.

Nous allons nous inspirer des travaux sur l'évolution des relations d'alliance pour tenter de comprendre l'évolution de la relation entre les acteurs, les changements qui peuvent avoir lieu au niveau des ressources mobilisées, des contrats établis, etc. Nous cherchons à analyser la dynamique de l'alliance en lien avec les facteurs organisationnels en mettant en évidence les situations de changement qui sont liées aux dynamiques dans un contexte d'alliance de marques.

Résumé section 3

Nous soulevons dans cette section, les sujets non traités et/ou partiellement abordés dans la littérature sur les alliances de marques du point de vue organisationnel.

Nous signalons dans un premier temps que la création de valeur dans les alliances de marques sur le marché alimentaire doit prendre en compte d'autres ressources, autres que celles liées à la marque (image de marque, réputation, etc.).

Nous attirons également l'attention sur ce fait que la valeur de l'alliance de marques ne provient pas uniquement de la réalisation de bénéfices à partir du produit vendu sur le marché (relatif aux marques de l'alliance).

Nous évoquons aussi les limites des recherches sur les alliances de marques en matière de gouvernance de la relation. En effet, la gestion des RIO dans une relation d'alliance ne se limite pas aux seuls accords établis entre les acteurs (organisations) et aux négociations qui ont lieu entre eux. Nous faisons alors apparître la nécessité de s'interroger sur d'autres mécanismes de gouvernance qui peuvent être créateurs de valeur dans l'alliance de marques.

Par la suite, nous montrons que les risques liés à ce type d'alliances peuvent aller au-delà des risques de reconnaissance de la marque, de coût de promotion et de partage de bénéfices. Il convient, selon nous, d'analyser également d'autres risques qui apparaissent dans les relations d'alliance (problème d'apprentissage, de circulation d'information, etc.).

Enfin nous évoquons la nécessité d'approfondir la dynamique de l'alliance de marques car les ressources mobilisées et les mécanismes de gouvernance mis en place peuvent évoluer au cours du temps et avoir des impacts plus ou moins positifs dans l'alliance.

Conclusion du chapitre

Les travaux sur les marques et les modes d'organisation (Gonzàlez-Diaz et al. 2003 ; Raynaud et al. 2005 ; Gosh et John, 1999 ; Kapferer, 2005) nous montrent que la valeur de la marque est liée à sa réputation, aux mécanismes de gouvernance (contrats, contrôle), aux décisions marketing et aux décisions stratégiques adoptées par les organisations.

Les études sur les RIO dans les alliances de marques mettent en évidence les différentes organisations impliquées dans l'alliance (Dahlstrom et Dato-on, 2004 ; Glynn, 2007) et présentent les relations entre les organisations dans une structure de type réseau (Bengtsson et Servais 2004). D'autres études mettent l'accent sur les enjeux d'une alliance en termes de partage de bénéfice, de transition des marques dans l'alliance, etc. (Norris 1992 ; Abratt et Motlana , 2002 ; Bengtsson et Servais, 2004), sur les accords qui existent entre les acteurs (Dahlstrom et Dato-on, 2004 ; Bengtsson et Servais, 2004) et sur les actions à suivre par les acteurs dans le choix de partenaires, de ressources etc., (Abratt et Motlana , 2002 ; Prince Davies 1999). La question de la gouvernance est également abordée dans les études sur les alliances de marques tant au niveau de la gestion des ressources qu'au niveau des accords établis entre les acteurs (Gosh et John, 1999, Glynn, 2007).

En effet la littérature sur les alliances de marques stipule que les organisations doivent veiller à une bonne coordination entre elles dans la mobilisation de ressources et dans la mise en place des activités. Cependant, elle ne traite pas, par exemple, des mécanismes de coordination applicables dans les relations interorganisationnelles et plus précisément dans ce type d'alliance. Cette littérature n'aborde pas non plus les enjeux (rôles et impacts des mécanismes de coordination : Mintzberg, 1982 ; Jarillo et Martinez, 1989 ; Allouche et Huault, 1998) et la question de la collaboration entre les services (Lawrence et Lorsch, 1967, 1989). Il est pourtant opportun dans une relation de type réseau d'analyser en profondeur les questions des rétributions et des contributions (Khanna, 1998), d'identifier les problèmes liés aux conflits (Das et Teng, 1996, 2000) et de déterminer les conséquences de l'absence de normes explicites (Zajac et Olsen, 1993).

Nous cherchons alors à identifier la valeur créée non seulement à partir des marques associées dans l'alliance mais également à partir des relations qui existent entre les différentes organisations (en fonction du marché, des ressources, etc.). Il s'agit de déterminer d'une part, l'influence du contexte de l'alliance, des acteurs, des ressources et des mécanismes de gestion

globale dans l'alliance et d'autre part, de comprendre l'évolution de l'alliance dans le temps en tenant compte des changements au niveau de l'environnement, des ressources, des mécanismes.

Chapitre III : Valeur et alliance de marques : construction d'un cadre d'analyse

''Le chercheur, à partir d'une revue de la littérature et de ses propres connaissances, va élaborer un cadre théorique dans lequel il précisera les concepts, théories et modèles sur lesquels il va s'appuyer pour faire sa recherche. Le chercheur accompagne souvent cette présentation d'un modèle graphique représentant l'ensemble des concepts et leurs relations'' (Giordano et Jolibert, 2008 : 64).

Introduction du chapitre

Dans les chapitres précédents (Chapitre I et II), nous avons analysé les travaux qui ont été déjà effectués sur les alliances de marques. Ces travaux ne répondent pas complètement aux interrogations soulevées par notre problématique de recherche. Nous allons donc expliquer dans ce chapitre le positionnement épistémologique que nous adoptons afin de pouvoir trouver des éléments de réponses à notre problématique et d'être en mesure de construire le modèle de recherche. Selon Perret et Girot-Séville (2007 : 13) « la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche ».

Nous présentons d'abord notre positionnement en justifiant la démarche adoptée pour concevoir le modèle de recherche (Section 1). Par la suite nous explicitons le processus de création de valeur (Section 2), puis nous déterminons les premières composantes du cadre d'analyse : le contexte de l'alliance et le périmètre des acteurs (Section 3). Nous nous intéressons dans les sections suivantes aux objectifs des acteurs, aux ressources qu'ils mobilisent et à leurs comportements (Section 4) dans l'alliance. Ensuite, nous décrivons la dernière composante du cadre d'analyse à savoir les mécanismes organisationnels (Section 5). Dans une dernière section nous procédons à la construction du modèle en statique puis dans une situation dynamique (Section 6) afin d'obtenir une représentation simplifiée du processus de création de valeur dans les alliances de marques.

Section 1. Démarche analytique

Cette première section consiste à justifier notre positionnement épistémologique.

Pour traiter notre sujet de recherche qui porte sur la création de valeur dans les alliances de marques selon une approche intergorganisationnelle, nous avons exploité les travaux de la littérature relative à ce type d'alliance.

Nous apprenons de ces premiers travaux que la création de valeur dans une alliance de marques peut être liée à l'image de la marque, à sa réputation et à sa notoriété aux yeux du consommateur (Aaker, 1992, Kapferer et Thoening, 1994). Nous constatons également que la valeur dans une relation d'alliance de marques peut être liée à la politique de marque et aux stratégies adoptées par les entreprises partenaires (Chernatony (de), 2001 ; Cegarra et Michel, 2003). D'autres auteurs représentent la valeur générée dans l'alliance de marques à travers la réalisation de bénéfices et la répartition de coûts entre les partenaires (Prince et Davies, 1999 ; Abratt et Motlana, 2002).

Une exploration du terrain nous amène à penser que cette première approche de la littérature (Chapitre I) suscite de nouvelles interrogations sur notre problématique qui se formule comme suit : Comment les organisations qui ont des marques différentes s'associent-elles pour créer et maintenir la valeur dans le cadre d'alliances de marques sur les marchés alimentaires ?

Sur le terrain, nous constatons que de nombreux services dans les différentes organisations sont fortement impliqués dans l'alliance de marques. Nous remarquons également que selon les organisations le budget alloué au fonctionnement de l'alliance est différent. Nous éprouvons alors le besoin d'identifier les enjeux organisationnels des alliances de marques au delà de la mise en commun des marques, de la simple valeur générée par la marque. Nous souhaitons comprendre les modes opératoires de contrôle (contrats par exemple), de prises de décisions (coopération, négociation, etc.) et de risques auxquels les organisations sont confrontées. Nous cherchons également à déterminer quels sont les facteurs explicatifs de la pérennité de l'alliance. En définitive nous voulons savoir si les organisations partenaires ont d'autres objectifs stratégiques au-delà de la juxtaposition des marques. Ceci nous conduit à revoir la littérature sur les alliances de marques pour examiner les études qui se sont intéressées aux relations interorganisationnelles (RIO) dans les alliances de marques (Chapitre II). Cette nouvelle analyse nous montre que la valeur créée dans l'alliance de marques est liée aux modes d'organisations des entreprises partenaires dans l'alliance de marques (Gonzàlez-Diaz et al. 2003 ; Raynaud et al. 2005 ; Ghosh et John, 1999 ; Kapferer, 1995, 2007 ;

Dalhstrom et Dato-on, 2004 ; Bengtsson et Servais, 2004). D'une part ces travaux mettent davantage l'accent sur la gestion de la marque, l'adoption d'une stratégie organisationnelle en fonction des ressources détenues par l'organisation et mécanismes de gouvernance ; et d'autre part ces travaux traitent des relations entre les acteurs, de leurs rôles, de leurs fonctions et de l'impact de leurs actions.

Au fur et à mesure que nous explorons le terrain, nous découvrons d'autres enjeux organisationnels dans les alliances de marques (changement de partenaires, élargissement de l'alliance avec l'arrivée d'autres partenaires). Ceci nous amène à explorer la littérature sur les relations interorganisationnelles dans une stratégie d'alliance pour identifier les implications de l'association de marques au niveau interorganisationnel en approfondissant certains des aspects évoqués dans la littérature sur les RIO dans les alliances de marques (Chapitre II).

Nous revenons alors sur le terrain avec une grille d'analyse plus complète (guide d'entretien définitif) qui ajoute aux éléments déjà abordés dans la littérature sur les alliances de marques les informations liées à la dynamique interorganisationnelle. Nous ne cherchons pas à vérifier dans la réalité ce qui a déjà été dit auparavant sur la création de valeur dans les alliances de marques (Chapitres I et II) mais plutôt à éclairer davantage les facteurs organisationnels qui expliquent le processus de création de valeur dans ce type d'alliance. Cette logique nous a paru importante car le cadre de recherche est amené à évoluer pendant l'étude pour prendre en compte les évolutions régulières en matière de réglementations, de normes et de partenaires sur le marché alimentaire.

En effet l'un des objectifs clés de notre étude est d'étudier l'évolution des changements opérés au niveau des conditions initiales internes à la relation d'alliance (ressources mobilisées, contrats établis, gestion des décisions, les échanges d'informations entre les acteurs, etc.) et des conditions initiales externes (marché, les attentes des consommateurs, etc.). Nous cherchons donc à analyser la dynamique des relations interorganisationnelles dans les alliances de marques. Ainsi notre présence sur le terrain tout au long de l'étude nous a conduis à modifier au fur et à mesure le cadre relatif aux données théoriques sur les alliances de marques en y ajoutant les données sur la dimension organisationnelle.

Ainsi selon Dubois et Gadde (2002) les observations empiriques inspirent des changements du point de vue théorique et vice versa ; nous allons expliciter ce positionnement épistémologique. Nous suivons donc la méthode abductive[15], dans laquelle le cadre de recherche est successivement modifié, en partie en raison des résultats empiriques

[15] « L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig, 1993 : 7).

imprévus, mais également compte tenu des perspicacités théoriques gagnées pendant le processus (Dubois et Gadde, 2002).

Notre positionnement scientifique se rapproche de la notion de combinaison systématique[16] ('Systematic combining') telle que décrite par Dubois et Gadde, (2002 : 4). Ces auteurs représentent un processus dans lequel le cadre théorique, les travaux empiriques relatifs au terrain et l'étude de cas évoluent simultanément. Ainsi, la combinaison devient utile pour le développement de nouvelles théories. Ces auteurs montrent également que l'avantage de cette démarche de combinaison réside dans sa capacité à faire évoluer le cas pendant la durée de l'étude sachant. Ils considèrent la démarche de combinaison systématique plus proche de l'approche inductive[17] que de l'approche déductive[18]. Toutefois ils stipulent que l'approche abductive doit être vue comme différente d'un simple mélange des approches déductives et inductives.

Notre objectif est de découvrir de nouvelles explications à la création de valeur dans les alliances de marques en dehors de la simple association de marques. L'approche abductive peut alors s'avérer fructueuse car nous observons le fonctionnement de l'alliance de marques, ce qui nous guidera dans la construction d'un modèle de recherche (Section 6). Ainsi selon Koenig (1993 : 7) nous montre à partir de l'analyse de Blaug (1982) que l'abduction nous permettra « d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses ».

Par ailleurs, nous comptons récolter les informations à partir des interprétations des individus en relation dans l'alliance de marques sur le marché alimentaire (Chapitre IV) qui représente un contexte bien particulier. Ainsi, nous faisons appel au courant constructiviste et parfois interprétativiste (Wacheux, 1996). Selon Koenig (1993 : 4), il est opportun « de disposer d'une variété d'approches qui, chacune à leur manière, sont en mesure de rendre compte de certains aspects des réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences des organisations ».

[16] Dubois et Gadde, (2002) décrivent la combinaison systématique comme un processus non linéaire pour combiner des efforts avec l'objectif majeur de « matching » entre la théorie et la réalité où le « matching » consiste en des allers-retours dans les deux sens entre le cadre, les sources de données et les analyses.

[17] Les approches déductives concernent les propositions qui se développent à travers une théorie courante et testables dans un vrai monde (ou réel).

[18] Les approches inductives se fondent sur 'grounded theory' (Glaser et Strauss, 1967) et la théorie est systématiquement produite à partir des données. L'induction consiste donc à constater des faits réguliers qui permettent d'élaborer des théories universelles.

Résumé section 1

A partir de l'objet de notre recherche et de la littérature sur les alliances de marques, nous éclairons notre positionnement (démarche abductive et combinaison systématique) caractérisé par des allers-retours sur le terrain. Nous expliquons de quelle manière ces allers et retours ont progressivement entraîné une modification du cadre théorique de départ (**Figure 7**). Nous suivons cette démarche pendant toute la durée de la recherche (**Annexe III-1**).

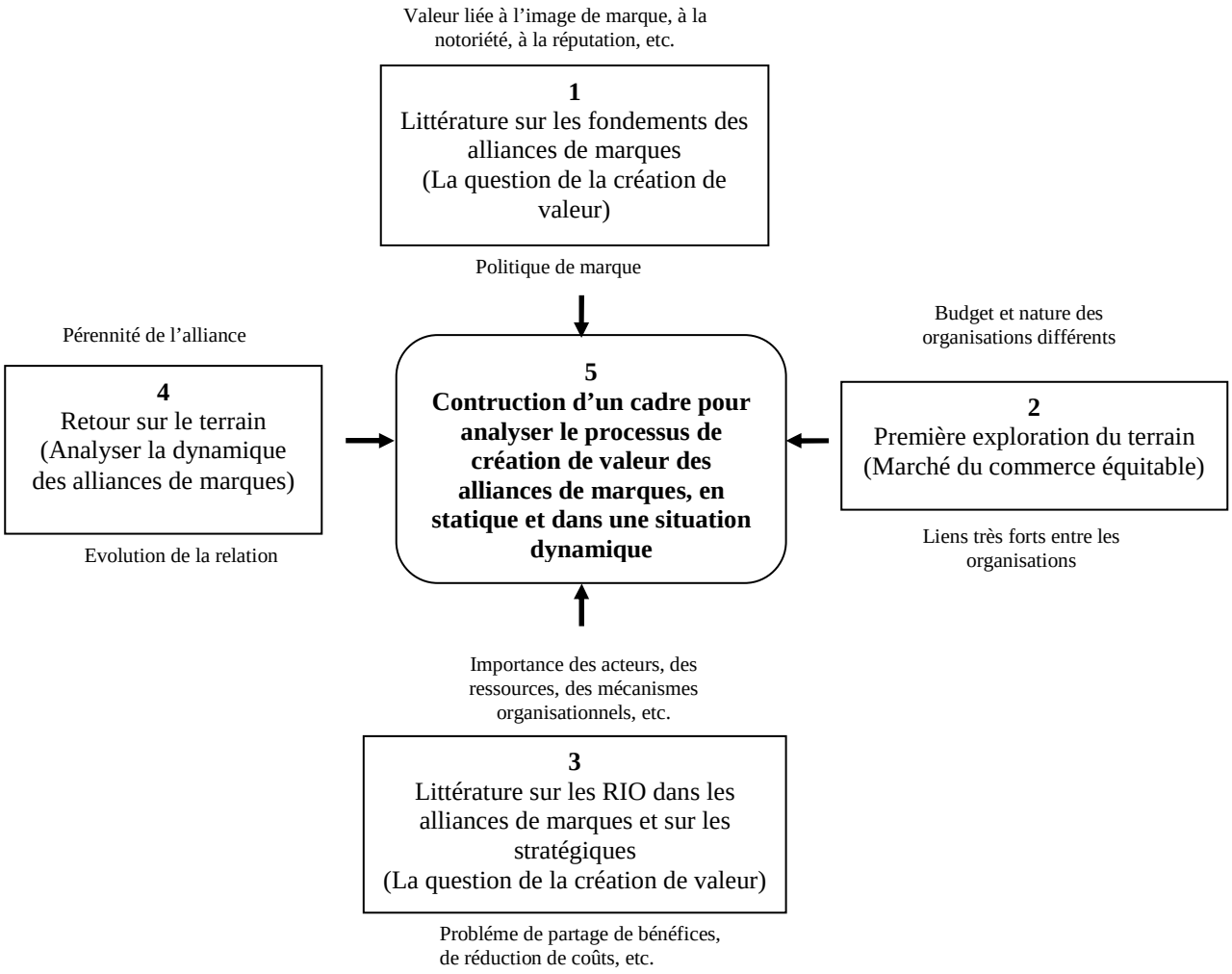


Figure 7 : Une représentation simplifiée de la démarche analytique

Après avoir éclairé notre démarche analytique, nous allons à présent expliciter le processus de création de valeur dans les alliances de marques.

Section 2. La création de valeur dans les alliances de marques : vers une conceptualisation du processus

Nous traitons dans cette section de la question de la valeur dans une relation d'alliance (1), puis nous identifions les différents types de valeur qui peuvent être créées dans l'alliance de marques (2). Par la suite nous identifions les principaux éléments du cadre d'analyse théorique (3)

1. La valeur dans une relation d'alliance

Selon Bucklin et Sengupta (1993) le succès ou la réussite dans une relation d'alliance résulte de l'utilisation judicieuse des bénéfices offerts par des firmes ou individus qui sont en relation bilatérale. Cette synergie correspond à toute création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement de l'offre de deux (ou plusieurs) entreprises qui n'aurait pas été obtenue sans la mise en œuvre effective de ce regroupement (Détrie, 1993).

Flint, Woodruff et Gardial. (2002) mettent en évidence deux concepts cruciaux de la valeur : 1) la valeur considérée comme le résultat net de la consommation de l'offre : la valeur reçue comme utile, 2) la valeur perçue comme le regard que le client souhaiterait avoir de l'offre : la valeur désirée. Ces auteurs se focalisent sur la valeur désirée par les clients qui nécessite de gros investissements en termes de ressources financières, de temps et d'énergie (Flint et al. 2002 : 115). Alors nous pensons qu'il est nécessaire d'aller au-delà de cette approche de la valeur consommateur.

En effet, dans une relation d'alliance, la valeur créée peut se percevoir de deux manières : du côté des offreurs qui représente la valeur que l'alliance dégage pour les organisations en relation et du côté de la demande qui représente la valeur créée pour les consommateurs.

Les premiers travaux de Porter (1985) traitaient déjà de la valeur créée pour les consommateurs à partir des activités réalisées au travers de la chaîne de valeur (Moller et Rajala, 2007 : 898). Ces auteurs stipulent aussi que le consommateur à travers ses achats et ses activités de consommation permet de créer de la valeur pour les offreurs. En se basant sur les travaux de Håkansson et Shenota (1995), Moller et Rajala (2007) montrent également que la valeur créée pour les offreurs découle d'une interconnexion entre les acteurs, les ressources et les activités.

En résumé, nous notons que la valeur dans une alliance se traduit par le bénéfice supplémentaire dégagé par les partenaires en relation. Cette valeur est procurée aussi bien aux consommateurs qu'aux organisations qui leur offrent un produit.

A partir de cette première analyse sur ce qu'est ou pourrait être la valeur, nous allons à présent tenter de déterminer les différentes formes (ou types) de valeur qui peuvent émerger de l'alliance de marques. Par la suite, nous allons analyser de quelle manière cette valeur se constitue du point de vue des offreurs et de la demande.

2. La valeur dans l'alliance de marques : comment la conceptualiser ?

Pour déterminer les types de valeur susceptibles d'être créés dans les alliances de marques, nous nous référons aux travaux de la littérature sur la création de valeur dans les alliances (Doz et Hamel, 2000 ; Gilbert et Strebel, 1987) et sur la création de valeur à partir de la marque (Kapferer 2005a, Abratt et Motlana, 2002). A partir de ces apports, nous allons distinguer la valeur du côté de la demande (la valeur pour le consommateur) de la valeur du point de vue des organisations (la valeur pour les offreurs) telle qu'elle apparaît dans ces travaux.

Doz et Hamel (2000 : 44) identifient trois logiques de création de valeur de l'entreprise dans les alliances : 1) le renforcement de sa compétitivité par la cooptation, 2) l'exploitation de la cospécialisation des ressources, 3) l'enrichissement de ses compétences grâce à l'appropriation des savoir-faire acquis (**Annexe III-2**).

Selon Doz et Hamel (2000 : 47) la valeur créée par l'alliance pourrait provenir dans un premier temps de la transformation d'entreprises qui étant concurrentes directement ou potentiellement ou/et complémentaires au départ deviennent des partenaires : c'est la cooptation. Ces auteurs stipulent que ces entreprises sont poussées vers une course aux ressources critiques, différenciatrices, susceptibles de conférer un avantage concurrentiel à l'égard des coalitions rivales et de renforcer leur pouvoir de négociation dans l'alliance.

Dans le cadre des alliances de marques sur le marché alimentaire, des entreprises qui pourraient être potentiellement concurrentes et/ou complémentaires vont donc associer leurs marques en vue d'atteindre un avantage compétitif. Des petites marques ou peu connues ou des marques nationales vont ainsi s'associer avec des marques connues ou internationales pour acquérir une certaine crédibilité et réputation (Abratt et Motlana, 2002). Il se dégage alors dans l'alliance de marques une valeur que nous nommons « valeur compétitive » liée à

la détention d'un avantage concurrentiel par les entreprises en relation. Cette valeur représente un avantage pour les offreurs.

Par ailleurs Doz et Hamel (2000 : 58-78) stipulent qu'une alliance permet de pénétrer de nouveaux marchés et de créer de nouvelles opportunités en termes de produits et services : c'est la cospécialisation. Ainsi pour ces auteurs la valeur créée provient de la mise en commun de compétences et plus généralement des ressources spécifiques à l'entreprise qui les possède.

Partant de cette analyse nous notons que dans les alliances de marques, les organisations peuvent mettre ensemble des ressources et/ou compétences spécifiques qu'elles possèdent : le produit, le service, l'information, etc. (Kapferer, 2005a : 330-331). Pour cet auteur, ce sont ces sources de valeur qui bâtissent la puissance de la marque et son efficacité. Ainsi, les organisations peuvent fournir au consommateur un produit (qui porte leur marque) de qualité supérieure, générateur d'attributs positifs pour ce dernier et source de différenciation : « la valeur consommateur ».

Cette cospécialisation sur le marché favorise également l'augmentation de la demande. Ainsi, les organisations en relation peuvent renforcer leur positionnement sur le marché, faire du bénéfice, avoir une stratégie de coût bas qui permet d'augmenter la valeur (Gilbert et Strebel, 1987 : 34-35). Dans le cadre d'une alliance de marques, la réalisation de bénéfice peut provenir de la valeur ajoutée de la marque qui est dépendante de l'exploitation des autres compétences clés de l'entreprise (Kapferer 2005a : 134). Nous avons ici un autre type de valeur qui représente la valeur générée pour les organisations (du côté de l'offre) qualifiée de « la valeur financière » (**Annexe III-3**).

La dernière dimension explicative de la valeur dans les alliances est liée selon Doz et Hamel (2000) à l'appropriation de savoir-faire. Ces auteurs stipulent que les organisations doivent compter sur les alliances pour combler aussi bien des lacunes en termes de compétences que pour en acquérir de nouvelles. Ainsi, l'acquisition et l'appropriation de savoir-faire permettraient aux organisations dans les alliances de marques, d'améliorer l'image de marque, de disposer d'un avantage compétitif : « la valeur compétitive ».

Nous récapitulons les différents types de valeur susceptibles d'être créées dans une alliance de marques dans la figure ci-dessous (**Figure 8**)

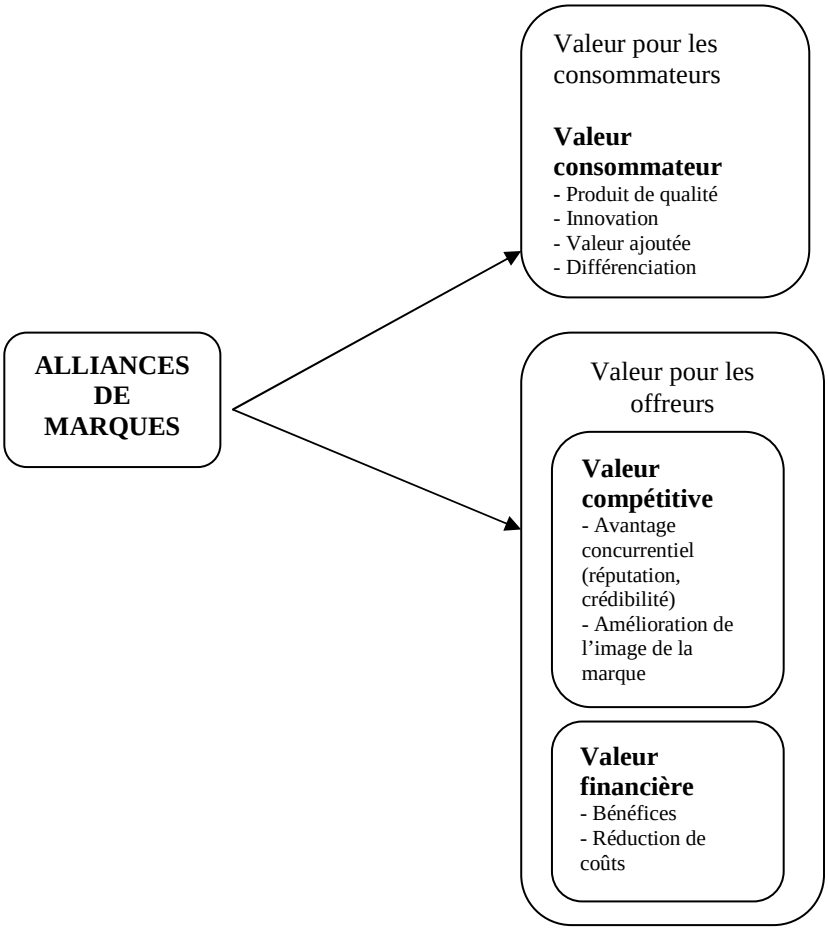


Figure 8 : Les types différents types de valeur dans l'alliance de marques

Il convient à présent d'identifier les éléments qui favorisent ou non la création de valeur dans l'alliance, c'est à dire les éléments qui sont à l'origine des ces différents types de valeur.

3. Le processus de création de valeur dans les alliances de marques : les principaux éléments du cadre d'analyse théorique

Pour déterminer les principaux éléments de notre cadre d'analyse théorique, nous faisons référence aux apports de la littérature sur les alliances de marques (Chapitre I et II) notamment les récents apports de (Coumou et al. 2005). Nous cherchons à identifier les éléments qui sont à l'origine de la valeur créée dans une alliance de marques, c'est-à-dire la source des trois types de valeur : valeur consommateur, compétitive et financière. Qu'est ce qui est à l'origine de ces valeurs, quels sont les moyens utilisés ?

Comme nous l'avons signalé au tout début de notre travail de recherche, la demande sur certains marchés alimentaires incitent les organisations à se lancer dans des relations d'alliances de marques. Ces organisations qui doivent satisfaire à cette demande sont guidées par des objectifs précis. Pour atteindre leurs objectifs, les organisations ont recours à certains des outils (moyens). Coumou et al. (2005 : 49) suggèrent aux organisations de mettre en place des mécanismes capables de fixer la valeur capitalistique d'une marque, de lui attribuer un prix. Des mécanismes qui porte sur la détermination de la valeur actuelle nette ou encore valeur nette actualisée (VAN) qui représente la somme de l'ensemble des investissements réalisés pour assurer la communication de la société autour de la marques, sur des redevances (versée par une entreprise qui n'a pas la propriété sur sa marque), etc. Ces auteurs mettent également l'accent sur le prix qui représente une ressource clé dans le processus de création de valeur. Ils montrent que la marque contribue à créer de la valeur par un « effet de prime » qui permet de positionner un produit à un prix supérieur à un produit identique mais sans marque. Toutefois selon ces auteurs des variables autres que le prix, doivent aussi être prises en compte.

Ces différents éléments nous montrent que la détermination d'objectifs, l'utilisation de ressources par les acteurs, la mise en place de mécanismes organisationnels peuvent être considérés comme des sources de valeur dans une relation d'alliance.

En résumé, nous notons que de nombreux éléments sont susceptibles d'influencer le processus de création de valeur. Certains sont exogènes : contexte du marché lié à la demande des consommateurs; d'autres sont endogènes : ressources, nature des acteurs mobilisés, objectifs et comportements des acteurs, mécanismes organisationnels mis en place.

Nous déduisons de cette analyse, les différentes composantes qui sont liées à la création de valeur dans les alliances de marques (**Figure 9**).

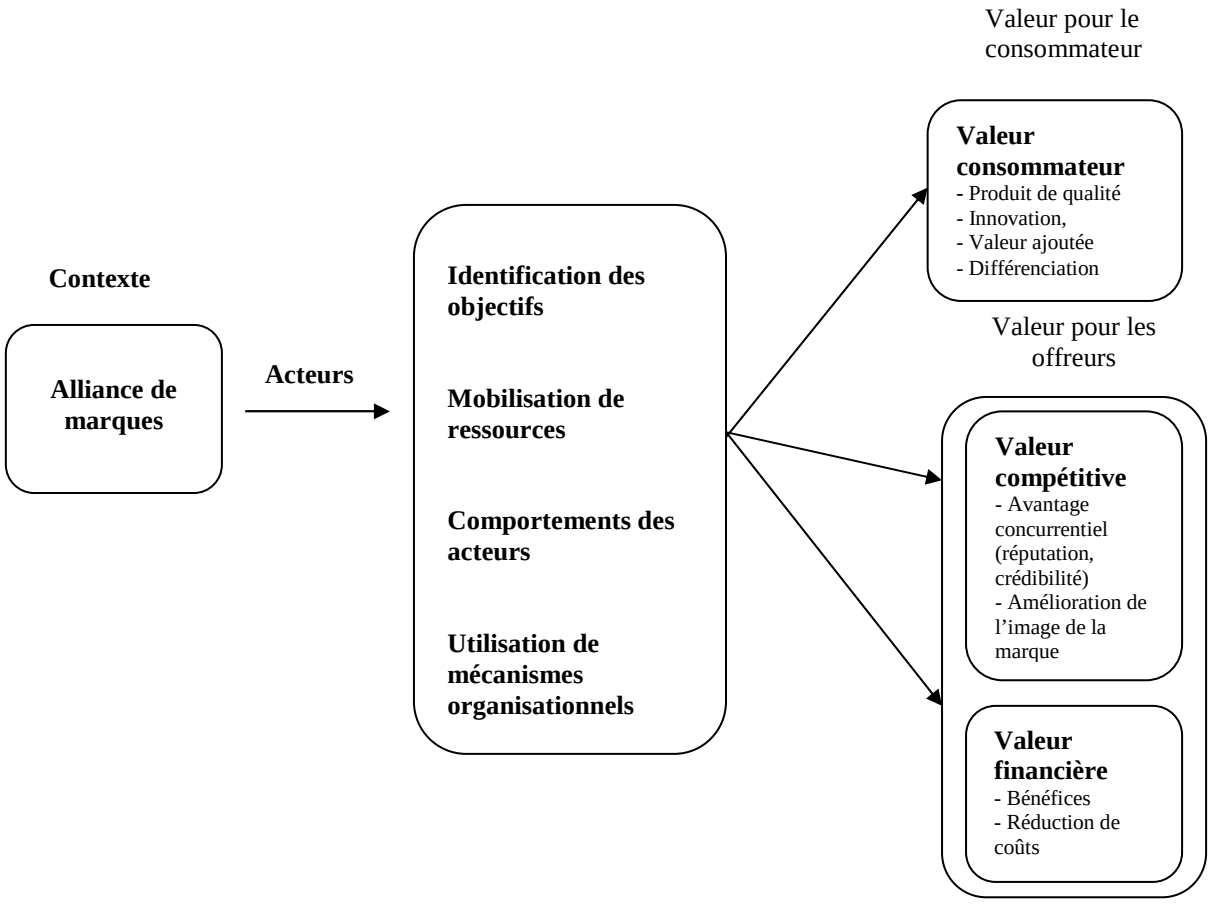


Figure 9 : Configuration du processus de création de valeur

Résumé section 2

Nous notons dans cette section que la valeur peut être appréhendée du côté de l'offre et de la demande.

Ainsi nous montrons que la valeur créée dans l'alliance de marques peut se décomposer en deux types de valeur : 1) une valeur pour le consommateur ou client direct qui porte sur les avantages que procure le produit (relatif aux marques de l'alliance) au consommateur ; 2) une valeur pour les offreurs qui traduit les avantages que l'alliance apporte aux organisations (avantage concurrentiel, bénéfices, réduction de coûts, etc.)

Nous identifions également les différentes composantes sur lesquelles les acteurs de l'alliance peuvent agir pour créer de la valeur dans l'alliance : 1) le contexte dans lequel se déroule l'alliance, 2) les objectifs et comportements des acteurs, 3) les ressources 4) les mécanismes organisationnels.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les caractéristiques de ces composantes et leurs apports tout en précisant les risques qu'elles provoquent dans l'alliance.

Section 3. Présentation et contenu des premiers éléments constitutifs du processus de création de valeur

Nous explicitons dans cette section les caractéristiques des premières composantes du processus de création de valeur à savoir le contexte de l'alliance (1) et le périmètre des acteurs (2).

1. Le contexte de l'alliance

Nous présentons dans cette partie les éléments constitutifs du contexte dans lequel se déroule une relation d'alliance en général et plus spécifiquement une relation d'alliance de marques. Nous allons déterminer l'environnement dans lequel l'interaction entre les acteurs se déroule (Pardo et Salle, 1994 : 416-418). Pour ces auteurs l'environnement représente le contexte politique et économique, le contexte culturel et social, la structure du marché (offre/demande), l'internationalisation, la position dans la chaîne de fabrication, le dynamisme. Il s'agit pour nous d'identifier les composantes de l'environnement interne et externe de l'alliance.

Selon Charpentier (2007 : 8) l'environnement externe concerne les différents éléments liés au contexte politique, économique, social, culturel et technologique de l'alliance.

Dans le cadre de l'alliance de marques, il s'agit donc d'informer sur la situation économique, sociale et politique dans laquelle se déroule la relation. Dans la première partie de notre travail de recherche (Introduction générale), nous avons constaté que sur le marché alimentaire, les alliances de marques se développent de plus en plus entre des PME (Petites et Moyennes Entreprises) qui cherchent à faire face à la concurrence (contexte économique). Nous notons également que les marques qui s'associent sur le marché alimentaire (Chapitre I) peuvent avoir des statuts juridiques différents entraînant des droits et obligations à l'égard de leurs propriétaires (contexte juridique). Nous sommes sur un marché alimentaire où les produits issus de l'alliance de marques répondent à une demande de consommation (contexte social). Ainsi, nous retrouvons les éléments qui constituent l'environnement externe de l'alliance de marques : contexte économique, juridique et social.

Par ailleurs, dans une relation d'alliance, chaque acteur définit sa politique commerciale et/ou sa stratégie de développement en relation avec celle des autres acteurs. Ceci constitue l'environnement interne de l'alliance. La politique commerciale peut consister par exemple à rendre un service à travers une stratégie de communication ou à vendre un produit sur lequel on retrouve les marques qui font l'objet d'alliance. Cependant pour Kumar et Nti (1998 : 364) l'environnement interne et externe peuvent avoir des impacts parfois négatifs sur la relation d'alliance. Il convient alors de tenir compte de ces environnements dans l'étude des alliances de marques. Nous récapitulons ce contexte de l'alliance dans la figure ci-dessous (**Figure 10**).

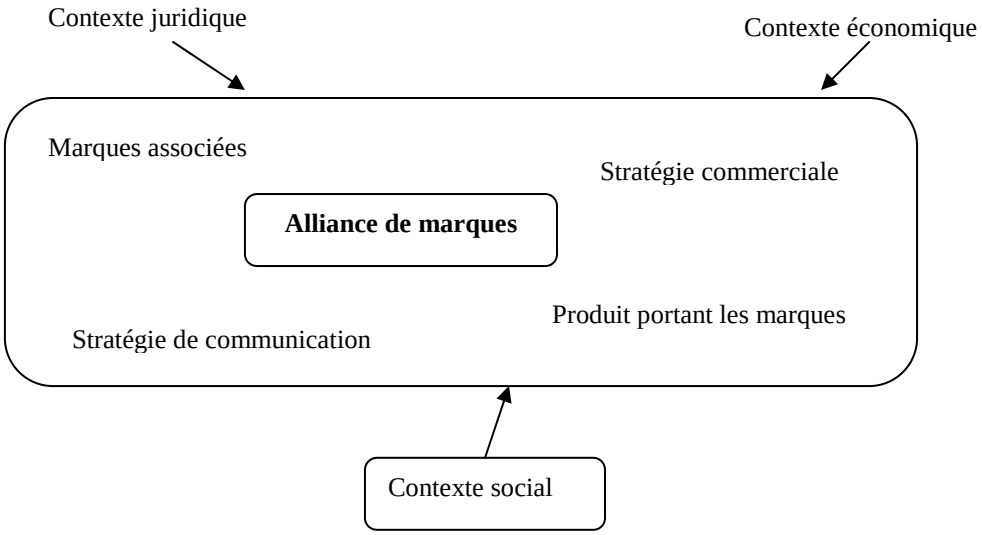


Figure 10 : Environnement externe et interne de l'alliance de marques

Rappelons que la logique de construction de notre cadre d'analyse part de la prise en compte des ressources mobilisées par les acteurs dans le cadre des alliances de marques. Quels sont les acteurs qui vont agir dans cet environnement ?

2. Le périmètre des acteurs dans l'alliance de marques

Nous traitons à présent des différents acteurs en jeu dans la relation d'alliance (2.1) et de l'intérêt que représente le réseau dans leur processus de création de valeur (2.2).

2.1. Les acteurs en jeu dans une alliance

Dans cette sous partie, nous cherchons à délimiter le périmètre des acteurs et à étudier leurs caractéristiques. Nous distinguons dans cette analyse le niveau interorganisationnel du

niveau interpersonnel (Doz, 1996, Blanchot, 2006, 2007). Il s'agit de faire le lien et la distinction entre l'acteur en tant qu'organisation et l'acteur en tant qu'individu.

Dans le cadre des stratégies d'alliances Doz (1996 : 58), apporte un éclairage sur le statut des acteurs. Cet auteur identifie trois types de participants dans la relation : '*front line day-to-day partners*' qui sont les partenaires de tous les jours, les '*more senior executives*' qui représentent les seniors confirmés ayant déjà joué un rôle clé et les '*senior line managers*', c'est-à-dire les managers senior qui sont en charge d'opérations directement impliquées dans la relation de partenariat (ce sont les managers des divisions des firmes partenaires). Cet auteur distingue donc les acteurs en fonction du rôle qu'ils occupent et de leur statut (manager). Au delà donc des organisations qui sont en relation, ce sont avant tout des individus qui interagissent.

D'autres travaux mettent davantage l'accent sur la dimension interpersonnelle dans la relation d'alliance. Pour Blanchot (2006 : 3-6) c'est le manager de l'alliance qui a à sa charge la gestion des éléments stratégiques comme le comportement des acteurs, les rapports de pouvoir, les conflits ; l'atteinte des objectifs de départ ; l'obtention d'un avantage concurrentiel, l'évolution de la relation. Dans des travaux récents, Blanchot (2007) montre qu'il existe des acteurs autres que le manager de l'alliance qui peuvent participer à la construction ou au pilotage. Ce sont entre autres les dirigeants des entreprises signataires, les auditeurs mandatés pour l'évaluation des partenaires et/ou de leurs apports, les juristes, les fiscalistes et les financiers, qui contribuent à la définition et à la rédaction des contrats.

Dans la littérature sur les alliances de marques (Chapitre II), le rôle des acteurs est le plus souvent décrit en tant qu'organisation (Glynn, 2007 ; Golan et al. 2007 ; Dalhstrom et Dato-on, 2004). En plus du rôle que peuvent avoir les acteurs en tant qu'organisation, nous pensons faudrait également de tenir compte de la dimension interpersonnelle dans l'alliance de marques.

Ces différents apports nous montre que les acteurs qui interviennent dans une relation d'alliance peuvent avoir des statuts différents et ce en fonction du rôle qui leur est conféré.

Ainsi, sur le marché alimentaire, les organisations qui sont l'origine de l'alliance de marques (les propriétaires des marques associées) se retrouvent d'une part en relation avec des partenaires directs : producteurs, distributeurs, organismes de contrôle. Ce sont des partenaires directs qui effectuent des échanges à travers leurs services et/ou départements. D'autre part, les organisations propriétaires des marques sont en relation avec des partenaires indirects : Etat, autres institutions publiques ou privées (**Figure 11**).

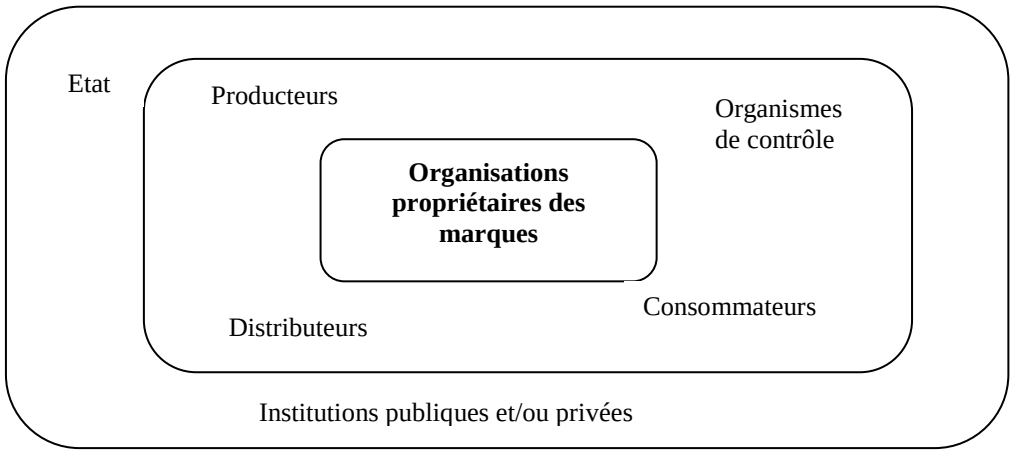


Figure 11 : Les acteurs en jeu dans l'alliance de marques

Cette configuration des acteurs dans l'alliance de marques soulève la question de la place du réseau dans le processus de création de valeur. Nous allons voir dans ce qui suit ce qu'implique la relation entre les acteurs dans l'alliance de marques.

2.2. Quel est l'intérêt de la notion de 'réseau' dans le processus de création de valeur des alliances de marques ?

Il est question ici de comprendre ce qu'on entend par réseau et de faire le lien avec les alliances de marques.

De nombreux auteurs présentent le réseau comme une représentation conceptuelle permettant d'établir la logique des liens entre les acteurs, leurs ressources et leurs activités (Håkansson, 1987 ; Pardo et Salle, 1994[19] : **Annexe III-4** ; Håkansson et Snehota, 1995 ; Meschi, 2006 ; El Herelli, 2007).

Pour Brass, Galaskiewicz, Henrich et Wenpin (2004 : 795-801) les relations dans le réseau se présentent comme un ensemble de relations coopératives à long terme entre organisations, fournisseurs, consommateurs, concurrents et d'autres acteurs organisationnels, dans lesquelles les organisations gardent le contrôle de leurs propres ressources mais décident ensemble de leur utilisation. Ainsi, le réseau peut offrir une flexibilité et un potentiel d'innovation important, en s'appuyant sur les connaissances détenues par ses membres (Achelhi, Truchot, Aoussat et Boly, 2006 : 9).

Par ailleurs, d'autres recherches montrent que le réseau se traduit également par une logique de cohésion sociale dans laquelle les relations entre les acteurs influencent leurs

[19] Pardo et Salle (1994) développe dans le cadre des relations fournisseur, distributeur et client, un modèle d'interaction qui met en évidence l'interdépendance entre différents acteurs qui visent à accéder aux ressources et à les contrôler.

attentes et comportements, (Théorie de la structuration de Giddens, 1984). Ainsi, le partenariat dans un réseau nécessite aussi la prise en compte de l'autonomie (El Herelli, 2007 : 6) et de l'interdépendance entre les acteurs.

La structure réseau est aussi considérée comme un moyen qui permet de faciliter l'apprentissage[20] à travers l'échange rapide d'informations. Ainsi, pour Forgues, Fréchet et Josserand (2006 : 22-23) le réseau permet la création de connaissances en encourageant de nouvelles synthèses et mises en perspective. Par conséquent, les frontières juridiques et organisationnelles[21] de la firme peuvent être considérées différemment et s'estompent dans le réseau (Kalika, Blanchot, Isaac, Josserand, de Montmorillon et Romelaer, 2000).

Ces différentes études définissent ce qu'est le réseau et identifient ses caractéristiques. Le réseau est définit à travers une dimension économique et sociale du réseau. Dans le réseau, les acteurs ont une capacité à mettre ensemble leurs ressources, activités, à échanger, à produire des connaissances, à innover, etc. alors, le réseau n'existera que si les différents acteurs ont des enjeux communs, ce qui permettra de créer de la valeur aussi bien pour le consommateur a que pour les organisations. Mais comment le réseau peut-il permettre de créer de la valeur aussi bien dans une optique économique (à partir des ressources, activités et acteurs) que dans une optique sociale ?

La création de valeur dans des structures de type réseau a été traitée dans une perspective de mise en commun d'acteurs, de ressources et d'activités (Håkansson, 1987 ; Håkansson et Johanson, 1992 ; Håkansson et Senhota, 1995).

Dans ses différents travaux sur création de valeur dans le réseau, Håkansson (1987), établit le lien entre les activités, les acteurs et les ressources. Cet auteur montre que dans le réseau, des acteurs différents peuvent accéder à des ressources qui sont externes à leur domaine d'activité et en même temps renforcer les ressources déjà existantes. Dans des travaux ultérieurs Håkansson et Johanson (1992) ainsi que Håkansson et Snehota (1995), proposent un modèle de réseaux créateurs de valeur dans le milieu industriel.

Le modèle des réseaux industriels (*'business networks'*) de Håkansson et Johanson (1992) est basé sur trois éléments principaux à savoir les acteurs, les ressources et les activités qui ont

[20] « L'apprentissage organisationnel vu comme quelque chose qui accroît la capacité d'une organisation à mettre en œuvre un changement planifié et à atteindre ses objectifs » (Cusin, 2006 : 91).

[21] Les frontières juridiques déterminent la sphère des droits de propriété, de contrôle et d'exercice légitime de l'autorité hiérarchique. Quant aux frontières organisationnelles, elles circonscrivent les activités sur l'organisation desquelles une firme exerce une influence ; elles peuvent dépasser, de beaucoup, le périmètre des frontières juridiques (Kalika et al. 2000).

lieu dans le réseau. Ce modèle considère les acteurs pris dans son sens générique, c'est-à-dire comme des personnes, des organisations ou groupes d'organisations qui contrôlent les activités et/ou ressources. Par la suite, Håkansson et Snehota (1995), montrent que les liens entre les activités peuvent former des entités plus larges où les activités apportées par un seul acteur peuvent être basées sur les activités qui ont été apportées par un autre acteur. Cette idée renvoie au modèle de la chaîne de valeur de Porter (1985) mais à un niveau intra organisationnel.

Les conclusions des travaux de Håkansson et d'autres auteurs du groupe l'IMP[22] montrent qu'il y a un mode de mise en relation des acteurs, des activités et des ressources dans le réseau et que chaque acteur est en relation réciproque avec l'autre. Toutefois, ces travaux ne spécifient pas la nature des interactions entre les organisations et les consommateurs dans le déploiement des ressources et la mise en place des activités.

Ces apports de la littérature nous conduisent à énoncer la proposition suivante :

Proposition conceptuelle 1 : Les différentes organisations partenaires dans l'alliance de marques ont des enjeux communs et constituent un réseau créateur de valeur.

Résumé section 3

Nous constatons que l'alliance de marques se déroule dans un environnement externe qui représente le contexte économique, juridique et social de l'alliance. Par ailleurs, la littérature nous montre que l'environnement interne concerne la stratégie commerciale, la stratégie de communication et/ou de produit (association de marques sur un produit, etc.) élaborée par les acteurs ainsi que l'organisation interne des acteurs du périmètre.

Nous remarquons également que le périmètre des acteurs dans une alliance de marques est constitué des organisations propriétaires des marques, de leurs partenaires directs (producteurs, distributeurs, organisme de contrôle, consommateurs) et indirects (Etat, institutions privées et/ou publiques). Ces différentes organisations sont en interaction dans le but d'optimiser le processus de création de valeur dans l'alliance.

[22] Groupe IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) : un réseau de chercheurs sur les réseaux interorganisationnels et le marketing B to B.

Section 4. Objectifs, ressources et comportement des acteurs : d'autres éléments constitutifs du cadre conceptuel

Après avoir éclairé le contexte de l'alliance et le périmètre des acteurs, nous allons maintenant identifier les objectifs des acteurs (1), les ressources qu'ils utilisent dans l'alliance de marques (2) et leur comportement (3).

1. Objectifs des acteurs

Nous allons traiter dans un premier temps de la question des objectifs dans une stratégie d'alliance. Puis nous explicitons le problème des objectifs divergents ou convergents dans les alliances (stratégiques) d'une façon générale et plus spécifiquement dans l'alliance de marques.

Commarmond et Exiga (2005), distinguent différents types d'objectifs : objectif d'équipe, objectif individuel opérationnel. Ils montrent que 'l'objectif d'équipe' est commun à tous les membres de l'équipe, parce qu'il dépend de leur action, convergente. Les objectifs d'équipes découlent donc naturellement d'objectifs stratégiques de l'entreprise, ce sont des objectifs qui sont déterminés par la direction (Bréard et Pastor, 1999 : 100).

Quant aux 'objectifs individuels opérationnels', Commarmond et Exiga (2005 : 43) les identifient à un composant, une brique de base d'un objectif collectif déclinée au niveau de chaque collaborateur.

D'autres travaux stipulent que la mise en place des objectifs est liée à la recherche de légitimité. Ainsi, Forgues, Fréchet et Josserand (2006 : 20) montrent qu'au delà des avantages liés aux ressources et à la réduction de l'incertitude dans les relations interorganisationnelles, les organisations cherchent à accroître leur légitimité.

A partir de la décomposition faite dans la littérature sur les différents types d'objectifs, nous allons faire ressortir cette distinction au niveau des travaux sur les alliances de marques.

Nous considérons les objectifs individuels comme des objectifs des organisations prises isolées ; et les objectifs collectifs ou d'équipes comme des objectifs communs des partenaires de l'alliance de marques.

En effet, la littérature sur les alliances de marques souligne comme raisons principales à la mise en place de ces alliances : la stratégie de capitalisation de la valeur de la marque et la quête d'objectifs stratégiques.

La capitalisation de la valeur de la marque consiste le plus souvent à mettre en avant une marque sur le marché à travers l'image qu'elle dégage, le savoir-faire, etc. Cette stratégie de

capitalisation peut également porter sur l'accessibilité du prix du produit qui porte la marque ou des services rendus (Auckenthaler et al. 2001 ; Leuthesser et al. 2003 ; Cegarra et Michel, 2003). Quant aux objectifs stratégiques, ils consistent le plus souvent pour les acteurs à acquérir des ressources manquantes sur le marché, à réaliser des bénéfices, à avoir de la crédibilité, etc. (Abratt et Motlana, 2002 ; Golan et al. 2007). Nous en déduisons que dans les alliances de marques, les acteurs en relation cherchent donc à atteindre avoir un meilleur positionnement sur le marché, des gains financiers. Ainsi dans chacun des services et/ou départements concernés par l'alliance on retrouvera ces objectifs stratégiques. Nous sommes donc en présence d'objectifs d'équipes.

Nous formalisons ces éléments dans la figure suivante (**Figure 12**) :

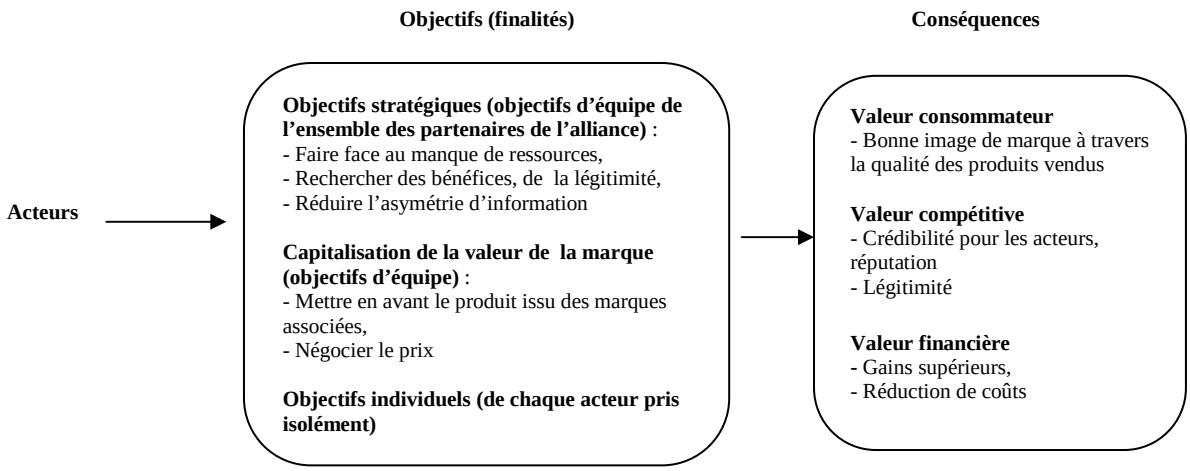


Figure 12 : Les objectifs visés par les acteurs dans les alliances de marques et leurs retombés

Nous nous intéressons dans ce qui suit aux ressources qui sont utilisées dans l'alliance.

2. Les ressources dans l'alliance de marques

Nous allons dans un premier temps renseigner la définition des ressources et leurs caractéristiques d'une façon générale (2.1). Puis nous nous focalisons sur le mode d'utilisation des ressources et les conséquences qui en résultent (2.2).

2.1. Ressources : définition et contribution à la création de valeur

Selon Williamson (1990) les ressources représentent les actifs de l'entreprise. Ces ressources peuvent être des capacités de production (ou possibilités de production), de vente et/ou des capitaux relationnels (Purchase et Phungphol, 2006 : 2-3). Les ressources peuvent donc être techniques (capacités de production proprement dites, les moyens matériels

nécessaires à l'activité de l'entreprise), technologiques (savoirs et savoirs faire nécessaires au développement de l'entreprise), financières, etc. (Charpentier, 2007 : 170).

Pour Barney (1991) les ressources peuvent être une source d'avantages concurrentiels à condition qu'elles soient valorisables par les organisations, rares, difficilement imitables, non substituables et non transférables.

La valorisation des capacités de production peut porter sur la technologie. Ainsi en s'inspirant des travaux de Porter (1985), Gilbert et Strebel (1987), soulignent que la technologie permet d'accroître le caractère distinctif des produits ou de diminuer le coût des produits et services offerts. Selon ces auteurs, la technologie peut aussi permettre de contourner les barrières à l'entrée d'un secteur, de contrer les avantages de concurrents déjà établis.

Sur le plan marketing, la valorisation des ressources porte sur la stratégie de communication mise en œuvre par l'entreprise en utilisant des outils marketing. Les différents supports de communication utilisés sont les médias : presse, TV, radios, etc. et les hors médias : phoning, mailing (Charpentier, 2007 : 360). Selon cet auteur, la communication peut consister en une communication institutionnelle qui sert à valoriser l'image que l'organisation veut donner d'elle-même en tant qu'institution, destinée au grand public et aux différents acteurs de l'environnement. Elle peut également consister à promouvoir la marque, les biens et services que l'organisation propose à ses publics. Cet auteur parle ici de communication externe.

Ainsi, la communication commerciale a pour but de susciter chez les consommateurs actuels et potentiels des comportements favorables aux biens et services proposés par la firme et à sa marque. Comment percevons-nous ces ressources dans les alliances de marques ?

A partir des travaux sur les fondements des alliances de marques (Chapitre I), nous constatons que les principales ressources mobilisées dans les alliances de marques peuvent être aussi bien intangibles (marque et ses attributs, savoir faire) que tangibles (technologies utilisées, moyens financiers, etc.).

Sur le marché alimentaire (marché réglementé), ces ressources s'identifient à travers les actions effectuées par les acteurs en recherche et développement, les études cliniques qui servent par exemple à faire des tests avant le lancement d'un nouveau produit sur le marché. Ceci permet aux acteurs d'acquérir une certaine notoriété et réputation sur le marché. Pour assurer le respect et le bon fonctionnement de l'alliance, les acteurs établissent également des cahiers des charges et veillent à son respect. Ainsi, ces ressources peuvent être génératrices de

valeur pour le consommateur à travers un produit de qualité qui porte le nom des marques associées et la possibilité que ce dernier a de choisir parmi une offre de produits variés et divers issus de l'association de marques.

Ainsi la marque représente une source de valeur du fait de sa spécificité (actif spécifique : Williamson, 1990) si elle est reconnue par les acheteurs (consommateurs) comme dégageant une certaine image. Pour les organisations cet actif spécifique peut être à l'origine d'une rente, de compétences supplémentaires, de gains de part de marché, de bénéfices (résultant de la valorisation du produit aux yeux du consommateur). Ceci nous conduit à dégager la proposition suivante :

Proposition conceptuelle 2 : La création de valeur dans l'alliance de marques nécessite la mise en commun de ressources financières, techniques (technologie), humaines, stratégiques (image de marque, notoriété, réputation, connaissances).

En faisant référence aux recherches portant sur les ressources d'une entreprise et dans un contexte d'alliance, nous notons que les ressources de l'alliance de marques doivent inclure l'ensemble des éléments qui contribuent à la création de valeur. Il s'agira donc de mettre l'accent sur la stratégie de communication, sur l'acquisition des meilleures technologies et techniques de production, sur la recherche de financements, etc.

Pour que ces ressources contribuent réellement à la création de valeur, les organisations doivent être en mesure de combiner les ressources de façon efficace : elles deviennent ainsi des compétences stratégiques (Barney, 1991). Quelles sont les conséquences de l'utilisation des ressources dans l'alliance ?

2.2. Conséquences de l'utilisation des ressources

Un certain nombre de travaux stipulent que ce sont les entreprises qui disposent de ressources et de compétences rares, inimitables et non substituables qui profitent de l'avantage concurrentiel (Barney, 1991 ; Dyer et Singh, 1998). Alors les ressources détenues par les organisations dans une relation d'alliance ne peuvent être similaires puisque chaque organisation est à la recherche d'un avantage concurrentiel. Certaines organisations se trouvent donc en situation de dépendance par rapport à d'autres.

Pour faire face à la dépendance des ressources et réduire l'incertitude, Pfeffer et Salancik (1978) suggèrent à travers la Théorie de la dépendance des ressources, qu'une structuration des relations d'échange est nécessaire, en établissant des liens formels et semi-formels avec d'autres firmes (Ulrich et Barney, 1984).

Cependant la théorie de la dépendance des ressources se limite également à des mécanismes spécifiques qui sont utilisés pour gérer des relations contractuelles, des joint-ventures et satisfaire des parties externes (Emerson, 1962). Cet auteur soulève alors l'importance d'une dimension relationnelle dans l'échange par une prise en compte demandes collectives du groupe, des descriptions de rôle et de normes dans le groupe.

Par ailleurs, l'utilisation des ressources peut être à l'origine de certaines difficultés. Ainsi, Lardy et Pigé (2001 : 36) stipulent qu'il existe une difficulté de suivi des ressources liée à deux facteurs : 1) l'existence de consommations partagées ; 2) le coût de la mise en place d'un système de suivi de ressources.

Les ressources apportées par les acteurs dans la relation d'alliance marques doivent donc intégrer les différentes contraintes inhérentes à l'utilisation (problème de dépendance, de suivi, de contrôle des ressources, etc.). En plus du recours possible à des mécanismes de gouvernance, le phénomène de synergie entre les ressources peut également être une solution face aux difficultés rencontrées dans la mise en commun de ressources différentes. Cette synergie peut par exemple porter sur la réputation d'une des marques de l'alliance qui viendrait renforcer une seconde marque.

A partir de cette analyse sur les ressources dans les alliances de marques, nous formulons la proposition suivante :

Proposition conceptuelle 3 : Dans l'alliance de marques, les ressources mobilisées sont une source de valeur mais créent également des phénomènes de dépendance nécessitant le recours à des mécanismes de gouvernance spécifiques /appropriés.

Nous résumons, cette analyse sur les ressources dans figure suivante **(Figure 13) :**

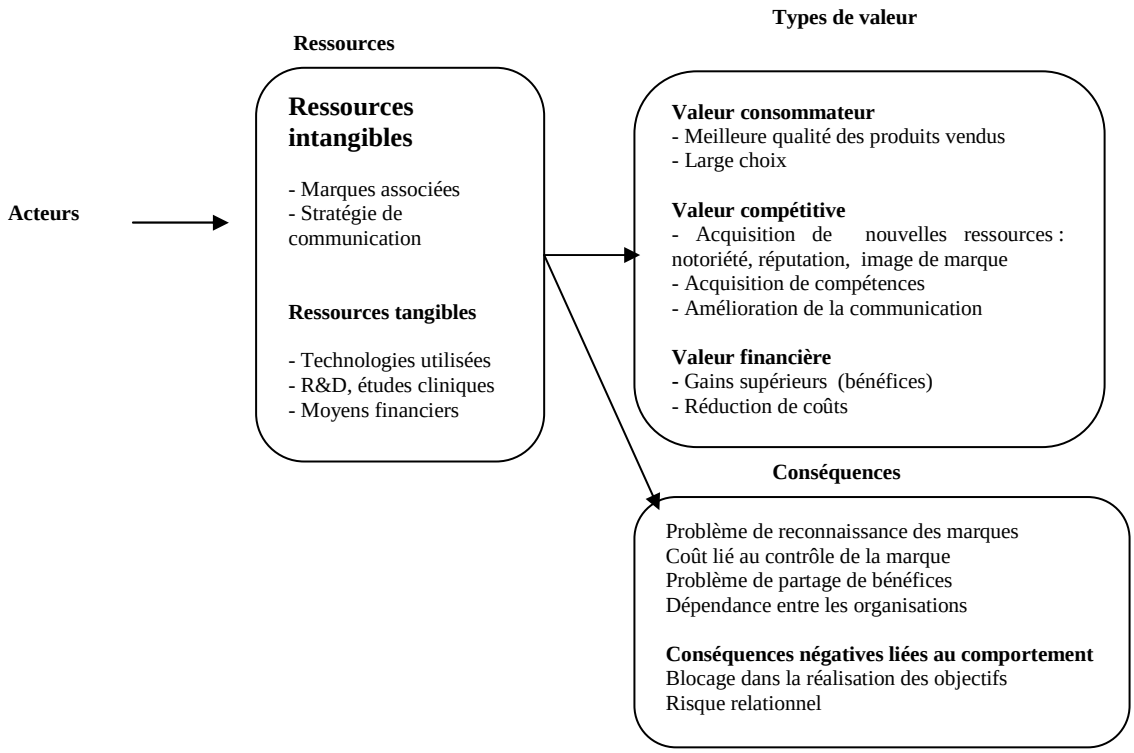


Figure 13 : La portée des ressources dans l'alliance de marques

Après avoir identifié les objectifs des acteurs et leurs ressources, nous allons à présent analyser leur comportement dans l'alliance de marques.

3. Impacts du comportement des acteurs

Les acteurs dans une stratégie d'alliance adoptent certains comportements parmi lesquels nous avons l'opportunisme. Williamson (1994 : 350) stipule que l'opportunisme se traduit par une situation au cours de laquelle « les agents humains ne vont pas exécuter d'eux-mêmes leurs promesses, mais vont s'écarter de la lettre et de l'esprit de l'accord lorsque cela convient à leurs objectifs ». Cet auteur rappelle tout de même que les individus ne sont opportunistes que par moment.

Doz (1996) dans son étude sur les alliances en recherche et développement, montre que les comportements des acteurs dans une alliance peuvent prendre des orientations différentes. Pour cet auteur, les acteurs qui s'associent dans les relations d'alliances peuvent avoir des ressources divergentes. Il stipule également que ces divergences se traduisent par une difficulté à définir le contenu de l'alliance, à définir l'interface de l'alliance (intégration des tâches respectives, coordination des contributions séparées) et par un déséquilibre dans les procédures organisationnelles, les normes et les routines. Ces conditions initiales peuvent alors être des facteurs de rigidité de l'alliance.

Doz (1996) se focalise davantage sur des facteurs contextuels plutôt liés à l'organisation interne des entreprises. Pourtant le comportement des acteurs dans l'alliance dépend aussi d'autres facteurs liés à l'accès à l'information. Il s'agit de l'asymétrie d'information qui est évoquée par d'autres travaux sur les relations d'alliances.

Selon Ring et Van De Ven (1992) le comportement opportuniste se manifeste par le manque de transparence au niveau de la diffusion de l'information. Ces auteurs traitent de la stratégie de dissimulation des informations qui provoque d'une part une incertitude comportementale et d'autre part une incertitude liée aux changements imprévisibles des états de la nature (chocs exogènes).

Ainsi pour Ring et Van de Ven (1992) et Das et Teng (1996) les partenaires dans les alliances s'exposent souvent à des incertitudes liées aux choix stratégiques dus à l'environnement dans lequel ils s'insèrent et ceux résultant du contexte de la coopération.

Ring et Van de Ven (1992) montrent que les incertitudes liés aux choix stratégiques empêchent la réalisation des objectifs en dépit d'une forte coopération, générant ainsi un « risque de performance ».

Quant à l'incertitude résultant du contexte de la coopération, ces auteurs la définissent comme étant liée « à l'ambiguïté existante quant à la capacité des parties à créer des relations de confiance étant donné les problèmes de sélection adverse et de hasard moral potentiels ». Pour Das et Teng (1996) cette incertitude génère un risque relationnel. Ce risque est défini par ces auteurs comme la probabilité et les conséquences d'un comportement insatisfaisant ou d'un comportement opportuniste de la part du partenaire.

Par ailleurs les comportements opportunistes des acteurs dans une relation d'alliance peuvent générer des coûts pour les acteurs (Williamson, 1990 ; 1994). Selon cet auteur ces coûts résultent également de l'incertitude générée par l'asymétrie d'information et de la détention d'actifs spécifiques (marque, actifs temporels). Williamson (1994 : 86-87) note également que « l'une des implications de l'opportunisme est la fragilité des modes coopératifs '' idéaux '' d'organisation économique, c'est-à-dire ceux où la confiance et les bonnes intentions sont généreusement imputées aux participants ».

En appliquant cette analyse sur les comportements des acteurs dans une relation d'alliance aux alliances de marques, nous formulons une proposition 4 :

Proposition conceptuelle 4 : Les alliances de marques génèrent des phénomènes d'opportunisme et de hasard moral.

Nous récapitulons les données dans la figure suivante : **Figure 14**.

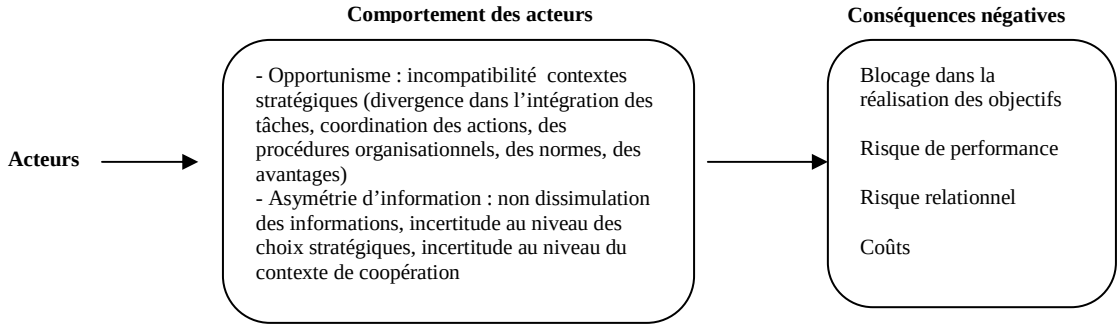


Figure 14 : Impacts du comportement des acteurs dans l'alliance de marques

Résumé Section 4

La littérature nous montre que les organisations dans une alliance de marques peuvent avoir des objectifs individuels et/ou d'équipe (communs à l'ensemble des acteurs). Ces différents objectifs portent sur des éléments stratégiques (réalisation de bénéfices, atteinte de légitimité et réduction de coûts) et sur le besoin de capitalisation de la valeur de la marque (valorisation de l'image de la marque, négociation du prix).

Par ailleurs, nous constatons que les organisations combinent des ressources tangibles (techniques, financières, réseau de distribution, accès aux matières premières) et/ou intangibles (technologie, marque, réputation, savoir-faire, etc.). Ces ressources peuvent créer de la valeur pour le consommateur et les organisations, mais entraînent aussi des dépendances entre les organisations. Nous notons aussi que les organisations dans la réalisation de leurs objectifs et dans l'utilisation de leurs ressources ont parfois recours à des comportements opportunistes. Comment faire face à ces difficultés ?

Section 5. Les mécanismes organisationnels : une composante clé du cadre d'analyse

Nous présentons dans cette sous section la structure de gouvernance comme étant un élément important pour analyser les relations interorganisationnelles (RIO) dans les alliances de marques. Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous parlons de mécanismes organisationnels. A partir des apports de la littérature sur la gouvernance des RIO, nous allons identifier le rôle et l'impact que peuvent avoir les mécanismes organisationnels dans la gestion des alliances de marques et par conséquent pour la résolution des difficultés rencontrées dans l'alliance.

Dans un premier temps, nous éclairons la question de la gouvernance dans les relations d'alliances (1) puis nous identifions les mécanismes formels (2) et informels (3) qui peuvent être utilisés dans les alliances de marques.

1. La question de la gouvernance dans les relations d'alliances

Pour Williamson et Ouchi (1981) la structure de gouvernance représente un mode d'organisation des transactions. Le mode de gouvernance étant défini par la place (le marché, l'organisation), le mécanisme (le prix, l'autorité, etc.), les contrats formels, ou encore par d'autres formes de contrôle (Pardo et Ivens, 2005).

En effet il existe différentes approches qui traitent de la question de la gouvernance. Dans le cadre de notre recherche, nous faisons appel aux approches organisationnelles (Charpentier 2007 : 98-102). Ce sont des approches qui s'appuient sur une analyse des mécanismes permettant de créer de la valeur en utilisant les théories des droits de propriété (Alchian et Demsetz, 1972), les approches partenariales de la gouvernance (basée plutôt sur l'information) et les théories cognitives de la firme (où la gouvernance est vue comme un dispositif favorisant l'apprentissage et l'innovation).

Parmi ces différentes formes de gouvernance, il s'agit pour nous d'identifier les types des mécanismes organisationnels qui peuvent être appliqués dans le cadre d'alliance de marques. Selon Zajac et Olsen (1993 : 139-140) ce sont les comportements associés aux processus formels et informels d'obligation mutuels qui permettent de créer de la valeur. Pour plus de clarté, nous décomposons alors les mécanismes organisationnels en mécanismes formels et informels tout en distinguant pour chacun de ces deux mécanismes, les mécanismes de contrôle et de pilotage.

2. Les mécanismes formels

Nous exposons dans cette sous partie les mécanismes organisationnels qui sont appliqués dans un cadre explicite et réglementé. Ce sont des mécanismes qui font l'objet de formalisation.

Selon Koenig (1998 : 253-254) les mécanismes formels qui représentent des engagements formels comme les droits de propriété, font référence au « contrôle dur ». Cet auteur souligne également que la théorie de la dépendance des ressources nous montre qu'il est préférable d'avoir un mode de contrôle formel, tel que le droit de propriété, à chaque fois que la cela est possible. Nous distinguons alors dans notre analyse les mécanismes formels de contrôle (2.1) des mécanismes formels de pilotage (2.2).

2.1. Mécanismes formels de contrôle

Les mécanismes formels de contrôle ont été abordés dans la littérature sous plusieurs formes. Doz et Prahalad (1981) reconnaissent au contrôle trois composantes principales : 1) les politiques écrites, les procédures et les obligations contractuelles, 2) la planification stratégique et budgétaire et la fixation d'objectifs, 3) les procédures d'évaluation et les dispositifs d'enregistrements sous forme de reporting, tableaux de bord audit et bilan (Brulhart et Favoreu 2003 : 8).

Compte tenu de notre terrain (conditions d'accès aux informations) et de l'objet de la recherche (création de valeur dans une dynamique interorganisationnelle), nous nous intéressons plutôt au contrôle dans le cadre des procédures écrites, des obligations contractuelles et du contrôle lié à la fixation et à la mise en œuvre des objectifs. Nous ne nous situons pas dans une approche purement financière (analyse financière), par conséquent nous ne mobilisons pas les procédures d'évaluation relatives aux tableaux de bord, à l'audit, au bilan, etc.). Nous tenons compte également du contrôle en tant que dispositif imposé aussi bien par des acteurs externes à l'alliance que par l'organisation interne de l'alliance.

Ainsi, nous explicitons dans ce qui suit les mécanismes formels de contrôle représentés par les contrats établis entre les acteurs, les mesures d'incitation et l'adhésion aux normes sociales et institutionnelles.

- Contrats entre les organisations en alliance

Nous explicitons dans un premier temps ce que représente les contrats et la manière dont ils sont formalisés (Brousseau, 1996 ; Degenne et Forsé, 2004). Puis nous présentons les apports des courants théoriques en matière de relation contractuelle (Williamson, 1990) en y présentant leurs apports et limites.

Brousseau (1996 : 113) définit les contrats comme « des engagements réciproques qui, en instituant des obligations mutuelles, permettent d'assurer la coordination entre agents ».

Sur le plan théorique, les différents courants (classique, néoclassique et relationnelle) considèrent les contrats comme des mécanismes de régulation des échanges (Pardo et Ivens, 2005 : 4). Les classiques stipulent qu'il n'y a d'obligations qu'à travers les accords et que les règlements de conflits se font à travers des mécanismes légaux (Gundlach et Murphy, 1993). Dans l'approche néoclassique, Williamson (1990) propose une approche contractuelle de la firme à travers la théorie des coûts de transaction qui considère la firme comme un ensemble de contrats spécifiques entre des agents économiques individuels. Pour cet auteur, la

contractualisation permet de réduire la dépendance entre les partenaires dans l'application des décisions limitant ainsi les comportements opportunistes (théorie des coûts de transaction).

Cependant la théorie des coûts de transaction présente des limites. Williamson (1990) lui-même souligne quelques limites. Cet auteur note que des coûts peuvent subvenir au cours de la négociation, de la rédaction, de l'exécution du contrat (car l'exécution du contrat requiert un système juridique afin d'en assurer la garantie) et au cours de l'évolution du contrat. Il souligne aussi que la détention d'un actif spécifique (comme la marque) génère des coûts au cours de la rupture de la relation contractuelle.

Brousseau (1996) montre aussi que des freins apparaissent au cours de l'exécution d'un contrat (comme les spécifications techniques des interventions des parties). Des freins qui peuvent s'avérer contraires selon cet auteur aux intérêts individuels immédiats d'une des parties qui, de ce fait, peut être tentée de ne plus respecter ses engagements.

La contractualisation dans l'alliance soulève également des limites qui sont liées à l'atteinte des objectifs stratégiques des partenaires. Ainsi pour Meschi (2006 : 36-37) la contractualisation des RIO conduit à accroître les attentes de profit des partenaires et par conséquent les rend plus exigeants vis-à-vis de la co-entreprise.

Par ailleurs les arrangements contractuels peuvent être mal conçus et comporter des contrats incomplets, par conséquent ils provoquent un manque de motivation (Puthod et Thévenard-Puthod, 2006 : 183-199). Selon ces auteurs, les contrats fragilisent les PME lorsqu'il y a des conflits car ils ne peuvent pas à eux seuls protéger efficacement les partenaires d'une alliance.

Afin de pourvoir faire face à ces difficultés liées à la contractualisation, de nombreux travaux suggèrent la prise en compte de certains facteurs liés à la structure organisationnelle et aux méthodes de gestion de conflits.

Ainsi la théorie positive de l'agence (Alchian et Demsetz, 1972) conseille la centralisation des contrats car celle-ci permettrait de réduire les coûts liés au contrôle de la productivité des services offerts par les différents cocontractants (Koenig, 2007 : 90).

Une autre solution proposée proposée par Brousseau (1993 : 41) est la mise en place de mécanismes d'incitation qui permettent de limiter le contrôle (surveillance). Brousseau (1993, 1994) suggère l'intauration de dispositifs d'incitation, de récompense mais aussi de punition et de mécanismes de supervision.

Par ailleurs le courant relationnel propose la mise en place de normes implicites pour faire face aux contrats incomplets.

Nous allons analyser dans ce qui suit le rôle que joue les mesures d'incitations et les normes dans la gestion de la relation d'alliance.

- Mesures d'incitation dans l'alliance

Williamson (1990, 1994 : 193) montre que l'incitation est considérée par certaines organisations comme un moyen qui permet d'encourager les individus à s'investir davantage dans des relations partenariales (comme l'alliance). Ainsi, ces organisations proposent des salaires plus élévés ou des bénéfices spéciaux. Néanmoins, .cet auteur souligne que ces mesures d'incitation ne permettent pas souvent de contrôler les actions des individus et de les maintenir dans la relation

D'autres travaux mettent plutôt l'accent sur certaines caractéristiques propres aux dispositifs d'incitation (Brousseau, 1994 ; Blanchot, 1997 ; Ring et Van de Ven 1992).

Selon Brousseau (1994), les dispositifs d'incitation dans les contrats interentreprises doivent être relativement simples afin de faciliter les opérations de routines entre les acteurs et éviter les coûts liés à des systèmes d'incitation très sophistiqués. Il conseille de s'appuyer sur des dispositifs collectifs (le système judiciaire) ou des phénomènes collectifs (standardisation, rôle de la comparaison des performances, etc.) pour limiter le coût des mécanismes. Néanmoins, Brousseau (1994) note que tout dispositif incitatif peut être confronté à des limites car il nécessite de favoriser la manifestation de certains comportements désirés. Il souligne également que la difficulté de mise en place de l'incitation est liée au caractère incomplet du contrat qui repose bien souvent sur un mécanisme d'autorité que de routines.

Blanchot (1997) présentent le principe d'adhésion mixte comme un mécanisme incitatif susceptible de décourager le comportement opportuniste du partenaire (Ring et Van de Ven 1992). Ce principe d'adhésion mixte traduit la volonté de maintien de l'intérêt commun tout au long de la relation (à la différence des pures relations de marché où l'intérêt individuel prédomine) sur la base d'ajustements plutôt que l'autorité.

Après avoir traité des caractéristiques des mécanismes de contrôle formels portant sur les contrats et les mesures d'incitation, nous allons à présent identifier les mécanismes de contrôles formels relatifs aux normes.

- Adhésion aux normes sociales et institutionnelles

Des normes d'actions, des codes moraux justifient souvent les actions des acteurs qui sont en quête de légitimité dans une relation d'alliance. L'entreprise peut donc chercher à accroître sa légitimité en nouant des liens formels avec des organisations perçues comme légitimes ou prestigieuses (Forgues et al. 2006 : 21). Ces auteurs stipulent que l'obtention de la légitimité suppose la prise en compte des pressions institutionnelles et la mise en œuvre de stratégies.

Par ailleurs, certaines organisations intègrent les préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et dans leurs relations avec toutes les parties prenantes (Woot (de), 2004 ; Valiorgue, 2006). Ces auteurs stipulent que les organisations qui sont des partenaires entrent alors dans une stratégie de responsabilité sociale. Elles doivent revoir leurs visions stratégiques : nouveaux modes de contrôle, innovation, relations culturelles (Woot (de), 2004) en tenant compte des contraintes environnementales, en ne mettant pas en péril les capacités de production futures.

Pour Valiorgue (2006) ces organisations sont amenées à revoir leurs modes de contrôle, à innover à travers des actions de recherche et développement et à intégrer les contraintes environnementales. Ainsi ces auteurs montrent que les normes qui s'établissent dans des initiations marchandes reposent de plus en sur les labels (par exemple des produits biologiques et du commerce équitable) qui représentent une garantie pour les consommateurs tant au niveau social qu'environnemental.

Cependant, le contrôle formel peut limiter la liberté d'échange, alors le processus de socialisation et d'intégration se trouve bloqué par la mise en place de dispositifs de contrôle. Les contrats formels à travers l'instauration de normes peuvent également entraîner une diminution de la flexibilité des mécanismes de coordination (Brulhart et Favoreu, 2003 : 12).

En plus des mécanismes formels de contrôle et ceux liés à l'adhésion aux normes sociales et institutionnelles, les organisations ont également recours à des mécanismes formels de pilotage.

2.2. Mécanismes formels de pilotage

Nous explicitons dans cette partie les mécanismes formels de pilotage à travers les mécanismes de résolutions de conflit, la coopération, la négociation et la production de connaissances explicites.

- Mécanismes formels de résolution de conflits

Mohr et Spekman (1994) proposent un ensemble de mécanismes de résolution de conflits qui conduisent les parties prenantes dans l'alliance à trouver des terrains d'entente (**Annexe III-5**). Cependant, ces auteurs ne nous expliquent pas dans quelle situation il est plus favorable d'utiliser l'un de ces mécanismes.

Pour Williamson (1990) les mécanismes de résolutions de conflits diffèrent en fonction des conditions de réalisation de la transaction, selon que l'on soit sur le marché ou dans le cadre d'une relation partenariale. Pour cet auteur, sur le marché les organisations ont tendance à avoir recours aux tribunaux dans la résolution de conflits. Alors que dans le cadre d'une relation partenariale (relations interentreprises), les organisations ont tendance à opter pour le compromis et/ou pour des négociations. Ainsi dans les alliances de marques, il serait souhaitable de privilégier les négociations, le dépassement du conflit et la recherche de compromis. Il s'agira par exemple de proposer des objectifs nouveaux et/ou supérieurs qui vont inciter les organisations à coopérer, de minimiser les différences, d'octroyer un surcroît de ressources aux différentes parties prenantes, de penser à un changement d'organisation et même de structure dans certaines conditions.

Ces travaux nous montre la nécessité de coopérer et de négocier dans les alliances afin d'assurer le bon fonctionnement de la relation entre les acteurs aussi bien au niveau des individus (relations interpersonnelles) que des organisations impliquées. Nous allons donc analyser dans ce qui suit les caractéristiques de la coopération et de la négociation.

- Coopération et négociation

La coopération représente un accord entre des organisations indépendantes qui combinent des ressources afin de réaliser des actions de R&D (recherche et développement) commune (Achelhi et al. 2006). Ainsi deux firmes qui ont des compétences complémentaires tiennent compte de certaines formes d'arrangements coopératifs dans le but d'apporter un nouveau produit sur le marché (Zajac et Olsen, 1993 : 138).

Selon Brass et al. (2004 : 802-804) les organisations qui ont une expérience de travail plus importante se mettent ensemble avec d'autres organisations pour former des liens dans le réseau et devenir des joueurs dominants dans ce réseau (effet d'apprentissage). Ils soulignent également l'importance des normes et des règles de contrôle dans la résolution de problèmes survenant au cours de la collaboration en dépit du fait que les acteurs aient confiance les uns avec les autres. Mais comment se manifeste ces actions de coopération ?

Das et Teng (2000) suggèrent l'utilisation mutuelle de ressources et capacités rares dans la coopération afin de pouvoir faire face à des forces sociales contradictoires. La coopération est donc utilisée en référence à un comportement qui s'oppose à l'égoïsme et qui traduit l'engagement de chacun pour le compte de l'ensemble (Borys et Jemison, 1989).

Pour mieux gérer les difficultés qui surviennent dans l'alliance et utiliser au mieux les ressources, des mécanismes de coordination sont suggérés aux acteurs. Ce sont l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés de travail, des résultats et des compétences (Mintzberg, 1982).

Ces premières études nous montrent que la coopération entre les acteurs peut être un moyen pour éviter les divergences et/ou conflits sociaux qui peuvent subvenir entre les acteurs. Elle nous renseigne également sur les outils spécifiques qui peuvent aider les organisations dans la coopération parmi lesquels nous avons les mécanismes de coordination. Toutefois ces travaux n'opèrent pas de distinction entre les formes de coopération en fonction des objectifs poursuivis par les acteurs.

Pour Dameron (2000 : 53) la coopération assimile des éléments « chauds » autour de la dynamique de négociation. Cet auteur distingue deux types de coopération : une coopération complémentaire et une coopération communautaire.

Dameron (2004 : 143) souligne que la « coopération complémentaire » porte sur les relations interindividuelles ou entre institutions. Elle stipule que dans cette forme de coopération, les engagements étudiés sont internes à un groupe et concernent les procédures de contrôle et la recherche d'une certaine symétrie d'information. Cette forme de coopération est fondée selon cet auteur sur la différenciation et tend vers la constitution d'une communauté à travers la construction de réseaux de confiance.

Par ailleurs (Dameron, 2004) montre que « la coopération communautaire » se construit dans les relations avec des groupes externes qui participent à la reconnaissance de son identité. Cette coopération porte sur la ressemblance entre des individus et tend vers la différenciation du groupe par le conflit.

Nous obtenons ici un éclairage sur les différentes formes de coopération qui peuvent exister. Cependant que se passe t-il lorsque les partenaires qui coopèrent dans une alliance ne peuvent atteindre leurs objectifs ?

D'autres travaux de la littérature nous montrent que la coopération peut donner lieu à la compétition et que ces deux éléments peuvent également coexister.

Ainsi Blanchot et Fort (2007) dans leur étude sur les dynamiques coopétitives dans les partenariats en R&D subventionnés par la Commission européenne, montrent que la coopération et la compétition peuvent souvent coexister ensemble. Ces auteurs qualifient cette situation de coopétition. Pour Blanchot et Fort (2007 : 166, 179) la coopétition peut faire référence aux interactions dans lesquelles il n'y a ni compétition pure, ni coopération pure. Ils soulignent que « la compétition au sein de l'action collective n'est pas synonyme de crise, non seulement parce que la compétition semble plutôt faible, mais aussi parce qu'il existe des mécanismes compensateurs ou des freins sérieux à l'éclatement : discours incantatoires et rappels à l'ordre du cordinateur… ».

En résumé, nous notons alors que la coopération dans les relations d'alliance nécessite la mise en place d'une vraie stratégie de négociation entre les acteurs, la prise en compte de relations interindividuelles et de la dimension sociale du groupe. Nous constatons également que la coopétition est une possibilité offerte pour faire coexister la coopération avec la compétition. Ceci permet d'établir des liens interpersonnels très forts entre les acteurs (organisations et individus) dans la mobilisation de mécanismes formels et informels, notamment dans la mise en place des normes.

- Production de connaissances explicites

Selon Nonaka et Takeuchi (2006 : 5-6) les connaissances explicites sont en général apprises par la réflexion ou l'étude et prennent la forme de « savoirs ». Selon ces auteurs, ces connaissances traduisent notamment l'exercice d'une « expertise » intellectuelle et se présentent sous la forme langages de formulations, de signes, de symboles.

Nonaka et Takeuchi (2006) proposent de combiner différemment les informations, de façon flexible et rapide en fournissant à tous les acteurs un accès égal à l'information qui se trouve dans l'organisation (variété requise). Ainsi les travaux de Nonaka et Takeuchi (2006) nous renseigne sur les caractéristiques de la connaissance explicite et des éléments qui favorise sa production. Mais quelles sont les retombées de la production de connaissances explicites dans les relations interorganisationnelles ?

Des travaux antérieurs à ces dernières analyses de Nonaka et Takeuchi (2006) traitent des avantages et inconvénients liés à la production de connaissances explicites. En effet, la production de connaissances explicites se fait à travers des procédures d'apprentissage.

Ainsi Doz (1996 : 69-70) montre que l'apprentissage de compétences facilite la coopération entre les partenaires sur la base des compétences acquises. Selon Balakrishnan et Koza (1993) l'apprentissage en commun peut aussi permettre de réduire la sélection adverse dans les alliances (Doz, 1996 : 56).

Toutefois la production de connaissances explicites présente parfois des limites. En s'inspirant des travaux de Arrow (1962), Grant et Baden-Fuller (2004) stipulent que la connaissance explicite rend difficile la conclusion des contrats sans indiquer d'abord ce que la connaissance a impliqué.

Dans les alliances de marques, la production de connaissances peut donc être caractérisée par l'apprentissage des spécifications du produit (portant les marques), par la maîtrise d'études cliniques, par une énonciation des spécificités du produit dans un cahier des charges transmis aux différents partenaires, etc. Cependant, pour mener à bien ces opérations, les acteurs devront tenir compte de certaines variables dont dépend l'efficacité de la production de connaissances explicites. Il s'agit : de l'intention, de l'autonomie des acteurs, de la fluctuation, des situations de crise, de la redondance et de la variété d'information (Nonaka et Takeuchi, 2006 : 11, 98-106).

Les apports de la littérature sur les mécanismes formels de contrôle et de pilotage nous conduisent à énoncer une proposition 5 que nous explicitons dans la **figure 15**.

Proposition conceptuelle 5 : Les mécanismes formels de contrôle et de pilotage peuvent être une source de valeur dans les alliances de marques mais créent des contraintes qui peuvent être perturbatrices.

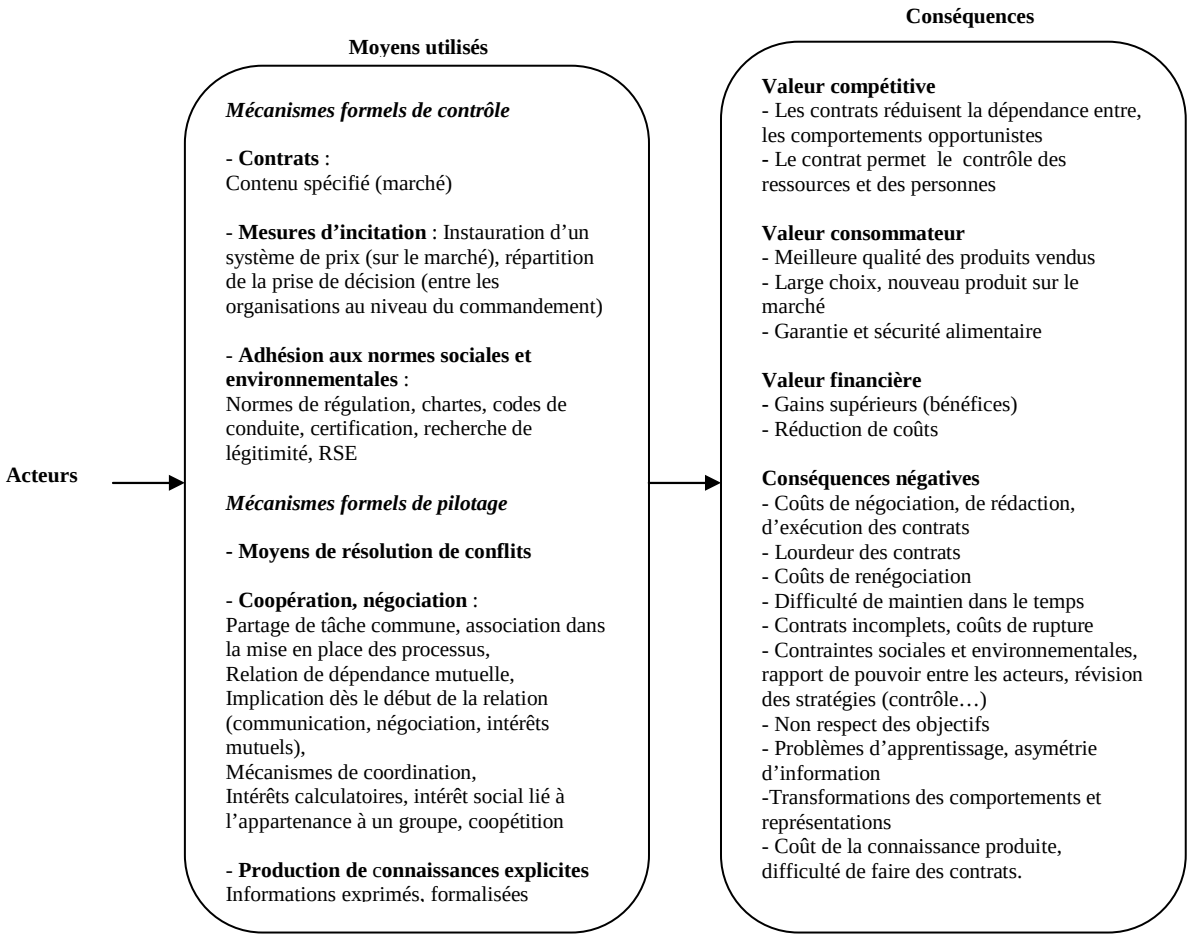


Figure 15 : La portée des mécanismes formels dans les alliances de marques

A côté de ces mécanismes formels qui ont une influence sur la valeur créée dans l'alliance de marques, il y a des mécanismes informels qui se mettent aussi en place.

3. Les mécanismes informels

Les mécanismes informels s'appliquent dans un contexte non formalisé. Pour Degenne et Forsé (2004 : 178) il s'agit des relations informelles d'amitié ou de connivence, des relations qui créent des solidarités nécessaires au fonctionnement des organisations.

Dans le cadre de notre étude, nous distinguons les mécanismes informels de contrôle (3.1) des mécanismes informels de pilotage (3.2).

3.1. Mécanismes informels de contrôle

Nous explicitons ici les mécanismes informels de contrôle dans la relation d'alliance à travers le mécanisme de confiance, fréquemment traité dans la littérature.

- Confiance

Koenig (1998 : 51) considère la confiance comme à la fois un phénomène interindividuel ou intersubjectif, mais aussi comme un phénomène social qui repose sur des institutions, des structures et des normes. Ainsi Lepers (2003) en s'inspirant des travaux de Hummels et Rosendaal (2001) et ceux de Barney et Hansen (1994), souligne que la confiance institutionnelle repose sur des systèmes formels comme des procédures, des normes ou sur des variables informelles comme les valeurs sociétales. Quels sont les facteurs explicatifs de cette confiance et ses conséquences sur les RIO ?

Selon Ingham et Mothe (2003 : 116) le recours à la confiance est lié à l'honnêteté qui s'installe entre les parties prenantes au cours des négociations. Par ailleurs, ces auteurs stipulent que la confiance se crée lorsqu'une coopération antérieure a réussi et elle s'explique aussi par la réputation des acteurs et par les liens qui existaient déjà entre eux (confiance institutionnelle).

D'autres travaux mettent en relief les retombées de la confiance dans les relations interorganisationnelles. A partir des travaux de Williamsson (1985), Brousseau (1996) souligne que les engagements basés sur la confiance servent à garantir l'exécution des contrats. Pour cet auteur, la confiance facilite la convergence d'intérêts et est un gage de volonté coopérative. Il s'agit selon cet auteur de tisser des liens étroits entre les entreprises via la réalisation d'engagements crédibles.

Par ailleurs Bauer, Erdogan, Liden et Wayne (2006) dans leurs travaux portant sur la théorie LMX[23], montrent que la confiance peut jouer un rôle important dans la relation d'échange entre les membres d'une organisation (entre le leader et les autres membres) même si elle est parfois qualifiée de situation incertaine. La confiance facilite ainsi l'échange entre les membres de l'organisation : il faudrait néanmoins que cette confiance s'établisse au début de la relation (Liden Wayne et Stilwell, 1993).

La confiance est également vue comme un mécanisme informel de contrôle qui permet de réduire les coûts de transaction et de renégociation des contrats, de mettre fin aux mécanismes de surveillance et d'évaluation et de permettre une plus grande flexibilité organisationnelle (Das et Teng, 1998 ; Dyer et Singh, 1998 ; Brulhart et Favoreu, 2003). Ainsi, en favorisant la diminution des coûts de transaction, la confiance permet d'accroître la performance perçue. Il

[23] Selon la théorie LMX (Leader Manager Exchange), le développement de la confiance serait influencé par des facteurs contextuels, individuels et de communication.

y a par conséquent une réduction de l'asymétrie d'information, ce qui rend les négociations plus efficientes (Delerue et Bérard, 2007 : 134).

Ces premiers travaux nous donne une description de la confiance, des facteurs explicatifs de sa mise en place dans une alliance, et des avantages qu'elle génère (réduction de coûts, plus de flexibilité dans l'organisation, etc.).

Cependant, la confiance en tant que mécanisme informel peut parfois entraîner des conséquences négatives. Alors selon Roy et Bigras (2000) quelque soit le capital de confiance pré-existant lors des phases de négociation et d'entente, il est illusoire de tabler sur son maintien et sa perpétuation (Brulhart et Favoreu, 2003 : 12).

Nous constatons que la confiance qui s'établit entre les individus est fortement liée aux relations interpersonnelles (réputation, honnêteté, etc.), aux procédures et normes institutionnelles. Nous remarquons également que la confiance entre les acteurs (organisations et individus) peut être une source de valeur dans une alliance à travers la réduction de coûts, de l'asymétrie d'information, mais également être à l'origine de difficultés (problèmes pour faire durée la confiance dans le temps, etc.)

3.2. Mécanismes informels de pilotage

Nous traitons dans cette sous-partie des mécanismes informels portant sur les connaissances échangées entre les acteurs dans la relation d'alliance.

- Production de connaissances tacites

Nous explicitons tout d'abord la définition des connaissances tacites, puis nous éclairons les moyens de production de ces connaissances et leurs limites dans le cadre de RIO.

Les connaissances tacites représentent l'image que l'individu a de la réalité. Ces connaissances qualifiées de tacites (Nonaka et Takeuchi, 1995) se composent des croyances qu'ont les individus. Ainsi pour Nonaka et Takeuchi (2006 : 4-5) les connaissances tacites recouvrent les intuitions ou les impressions individuelles. Ils stipulent que ces connaissances tacites sont étroitement liées à l'expérience de ceux qui les détiennent. Pour ces auteurs, il peut s'agir d'un art ou d'un talent particulier des individus, mais aussi d'une intériorisation de connaissances explicites passées (savoir) qui sont détenues progressivement au fur et à mesure de leur assimilation et qui se traduisent par des « automatismes ».

Cependant, les connaissances tacites présentent souvent des limites. Ainsi, les travaux de Arrow (1962) montrent que l'asymétrie informationnelle ex ante et donc la sélection adverse constitue l'un des problèmes liés au transfert de savoir tacites (Blanchot, 1997 : 4). Les

connaissances tacites n'étant pas nécessairement conscientes, elles sont difficilement exprimables (Fillol, 2006 : 8).

Ainsi, face cette difficulté à communiquer parfois les connaissances tacites, Nonaka et Takeuchi (2006) suggèrent de réaliser l'apprentissage par observation, imitation et expérience.

Nous conceptualisons cette analyse sur les mécanismes informels dans une proposition 6 qui est explicitée dans la **Figure 16**

Proposition conceptuelle 6 : Les mécanismes informels de contrôle et de pilotage peuvent être une source de valeur dans les alliances de marques mais créent des contraintes qui peuvent être perturbatrices.

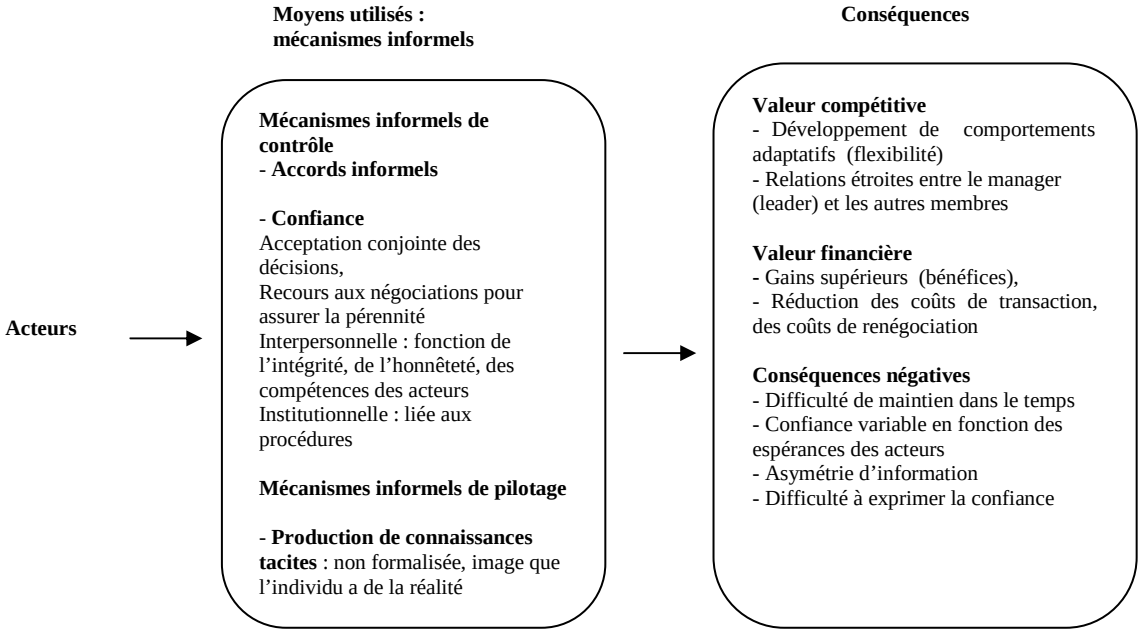


Figure 16 : La portée des mécanismes informels dans l'alliance de marques

Résumé Section 5

La littérature nous montre que les mécanismes organisationnels dans une relation d'alliance de marques peuvent être formels et/ou informels qui sont des mécanismes de contrôle et/ou de pilotage.

Nous constatons que les mécanismes formels de contrôle, qui portent sur les contrats, les mesures d'incitation, du pouvoir et des normes sociales et environnementales, permettent de créer de la valeur dans l'alliance mais ces mécanismes génèrent aussi des limites. Nous identifions aussi les avantages et les limites des mécanismes formels de pilotage (coopération, négociation, connaissances explicites), des mécanismes informels de contrôle (accords informels et confiance) et des mécanismes informels de pilotage (connaissances implicites ou tacites).

Nous allons à présent procéder à la construction du modèle de recherche. Il s'agit de relier les différentes composantes du processus de création de valeur dans l'alliance de marques et d'analyser l'évolution de ces composantes pendant une période de temps donnée.

Section 6. Construction du modèle de recherche

Pour construire le modèle de recherche, nous analysons dans un premier temps la dimension statique (1) et en second lieu la dimension dynamique (2) dans littérature sur les RIO (relations interorganisationnelles) spécifiquement dans les alliances.

Nous mobilisons la littérature sur les fondements de l'alliance de marques (Chapitre I), celle sur les RIO dans les alliances de marques (Chapitre II) et la littérature sur les enjeux organisationnels soulevés par les études des RIO dans une stratégie d'alliance. Le modèle que nous construisons se présente en deux parties, une partie en statique et une partie dans une situation dynamique qui explique l'évolution de l'alliance.

1. Question de recherche en statique

Nous cherchons à construire un modèle de recherche qui met en évidence les modes de création de valeur dans les alliances de marques afin de pouvoir créer des connaissances opérationnelles utilisables.

Dans notre recherche nous accordons une plus grande importance à l'organisation sans pour autant perdre de vue l'individu qui est perçu par Crozier et Friedberg (1977) comme étant à la fois acteur et passif, dans un système (une organisation) qu'il structure et qui le structure.

Dès lors la compréhension des facteurs organisationnels qui sont au cœur des alliances de marques nécessite un passage par les individus qui sont membres des organisations en relations dans l'alliance de marques.

Ainsi pour construire le modèle en statique nous revenons à notre problématique de départ. Nous cherchons à éclairer cette interrogation : comment les organisations avec des marques différentes s'associent-elles pour créer de la valeur dans le cadre d'alliances de marques sur le marché alimentaire ? Nous cherchons également à élucider les questions qui rappelons-le ici, découlent de cette problématique :

1 Compte tenu des contextes (environnement interne et externe) de l'alliance de marques, quelles sont les raisons qui poussent les organisations à associer leurs marques et selon quelles modalités organisationnelles (ressources et mécanismes) ?

2 Quels sont les facteurs qui expliquent la pérennité de l'alliance de marques ?

Pour chacune de ces questions de recherche, il s'agit d'identifier les variables qui permettent d'y répondre.

Ainsi, pour répondre à la première question de recherche, nous analysons tout d'abord le fonctionnement l'environnement externe et interne dans lequel se déroule l'alliance. Nous allons dans cette partie renseigner le marché concerné par l'alliance : le contexte économique, juridique et social dans lequel a lieu l'alliance. Puis nous expliquons le fonctionnement interne des organisations dans l'alliance de marques. Ensuite, nous traitons des acteurs qui sont en relation dans l'alliance : les organisations propriétaires des marques, leurs partenaires directs et indirects. Alors nous identifions les motivations de ces organisations, les ressources qu'elles utilisent et leurs comportements. Enfin, nous éclairons les mécanismes organisationnels mobilisés par les organisations.

Ces différentes composantes (variables) mises en place dans l'alliance de marques entraînent des conséquences aussi bien positives que négatives. Nous explicitons les conséquences positives à travers les différents types de valeur dégagée dans l'alliance de marques : valeur consommateur, valeur financière, valeur compétitive. Quant aux conséquences négatives, elles expriment les difficultés rencontrées dans l'alliance : risques encourus.

Nous résumons dans le tableau (**Tableau 5**) ci-dessous les variables clés qui rentrent dans la construction du modèle de recherche

Dans quels contextes est-il possible de rencontrer des alliances de marques ?	**Variables**
Environnement de l'alliance	**Environnement externe** : marché alimentaire concerné, description du contexte économique, social et juridique **Environnement interne** : organisation interne des organisations, types de marques associées, leurs caractéristiques
Périmètre des acteurs	**Organisations propriétaires des marques** **Partenaires directs** **Partenaires indirects**
Les motivations des organisations Motivations liées à une logique sociale et/ou faire du business **Comportements des acteurs**	**Objectifs stratégiques** - Faire du bénéfice - Réduire les coûts - Faire face à la concurrence - Faire face à une menace - Développer les ventes sur le marché - Saisir une opportunité **Capitaliser la valeur de la marque**
Les moyens utilisés - Ressources mobilisées - Mécanismes organisationnels utilisés	**Ressources tangibles et intangibles** - Marques - Technologies - Stratégies de communication - Humaines - R&D, études, etc. **Mécanismes formels et Mécanismes informels** - Mécanismes formels de contrôle - Mécanismes formels de pilotage - Mécanismes informels de contrôle - Mécanismes informels de pilotage
Les conséquences des actions menées par les organisations dans le cadre de ses alliances - Impacts positifs/impacts négatifs aussi bien au niveau des organisations elles-mêmes qu'au niveau du consommateur	**Valeur consommateur** **Valeur financière** - Réduction de coûts - Réalisation de bénéfices **Valeur compétitive** - Acquisition de ressources : notoriété, réputation, image de marque - Acquisition de compétences - Amélioration de la communication, etc. **Risques encourus**

Tableau 5 : Variables mobilisées pour la construction du modèle de recherche

Afin de pouvoir répondre à notre problématique et vérifier les propositions de recherche, nous nous référons aux différentes composantes du cadre d'analyse théorique : contexte de

l'alliance (l'environnement), objectifs, ressources et comportements des acteurs, mécanismes organisationnels.

Pour chacune de ces composantes, nous tentons de faire ressortir les impacts positifs (valeur créée) et négatifs (risques encourus) aussi bien pour les organisations qui s'associent à travers leurs marques que pour les consommateurs qui achètent le produit issu de l'alliance de marques (**Annexe III-6**).

Ainsi nous avons mobilisé la littérature sur la création de valeur dans les alliances de marques qui est plus orientée consommateur et celle sur les relations d'alliances stratégiques, la théorie de la dépendance des ressources. En effet dans la mobilisation de ressources complémentaires, les acteurs visent à accroître leurs bénéfices et réduire les coûts (création de valeur). Toutefois cette situation peut entraîner des relations de dépendance et se caractériser par exemple par le contrôle d'un acteur par un autre lié à la détention de ressources spécifiques.

Nous faisons également appel à la littérature sur les RIO dans une stratégie d'alliance qui nous montre que les différents acteurs dans l'utilisation des ressources manifestent des comportements opportunistes se traduisant par des objectifs divergents et une asymétrie d'information. Ceci entraîne des problèmes d'apprentissage, des risques relationnels, une incertitude de l'environnement. Nous mettons alors en évidence les facteurs qui expliquent le comportement des acteurs ainsi que leurs conséquences dans la relation d'alliance.

Enfin nous nous inspirons de la littérature sur le réseau et celle sur les mécanismes utilisées dans une stratégie d'alliance. Les mécanismes formels et informels de contrôle et de pilotage sont utilisés pour mieux gérer la relation, cependant ces mécanismes sont aussi générateurs de risques.

Nous présentons ainsi cette analyse dans un modèle en statique (**Figure 17**).

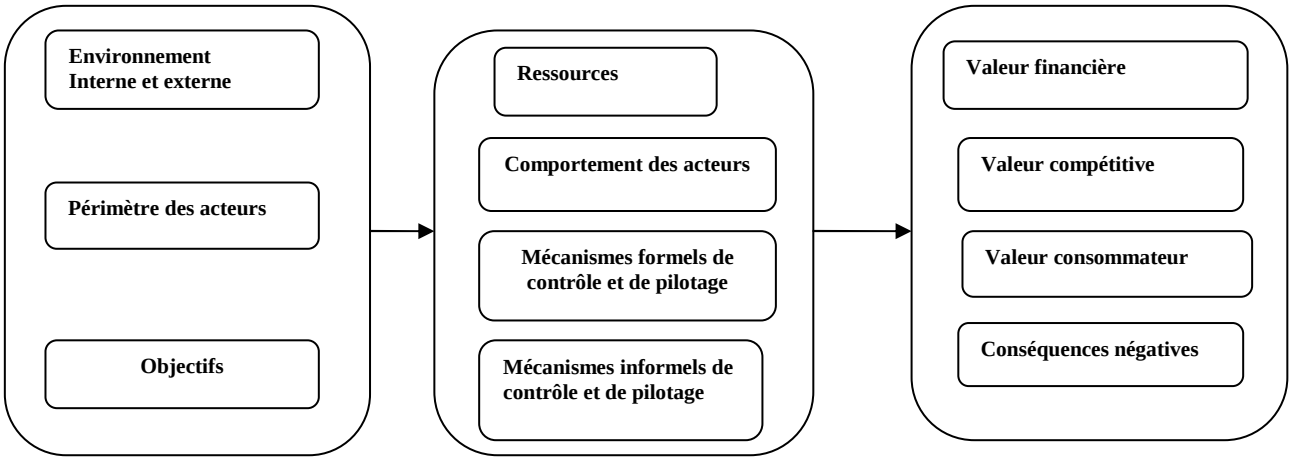


Figure 17 : Modèle en statique

2. Question de recherche en dynamique

Dans cette dernière partie, nous cherchons à déterminer les facteurs explicatifs de la pérennité de l'alliance de marques. Nous nous intéressons ici à la seconde question soulevée par la recherche : quels sont les facteurs qui expliquent la pérennité de l'alliance de marques ?

Les travaux sur les relations d'alliances ont montré que les mécanismes organisationnels ne sont bénéfiques ou sources de valeur que s'ils durent dans le temps. C'est le cas de la coopération qui n'est source de valeur que si les acteurs en relation dans l'alliance continuent à la percevoir comme favorable, juste et bénéfique (Kumar, Geyskens, Steenkamp et Scheer, 1996).

D'autres travaux, soulignent la prise en compte des conditions initiales dans le processus d'évolution de l'alliance : il s'agit notamment des travaux de Doz (1996) sur l'évolution de la coopération dans les alliances stratégiques évoquées plus haut (mécanismes formels de pilotage). Selon Doz (1996 : 55) l'évolution de l'alliance est influencée par des conditions initiales et par le processus de collaboration (**Annexe III-7**). Cet auteur décrit les tâches définies par les acteurs, les routines organisationnelles entre les partenaires, les espérances des acteurs, comme faisant partie des conditions initiales de l'alliance qui ont une influence sur le devenir de la relation.

Par ailleurs certaines recherches mettent en évidence des phases par lesquelles doit passer le processus d'évolution des alliances. Durant ces phases, les organisations mettent en place différents mécanismes de gouvernance.

Ainsi Zajac et Olsen (1993 : 139-141) dans leur étude sur l'évolution des coopérations en fonction du processus de création de valeur proposent trois étapes à suivre dans le processus d'échange interorganisationnel au cours desquelles les acteurs sont amenés à collaborer (**Figure 18**) : 1) une étape d'initialisation (*initializing stage*) ; 2) une étape de traitement (*processing stage*) ; 3) une étape de reconfiguration (*reconfiguring stage*).

Pour ces auteurs, c'est au cours de l'étape d'initialisation (*initializing stage*) que chaque firme formule ses plans stratégiques, évalue les échanges alternatifs et commence à s'impliquer dans l'échange. C'est également au cours de cette étape qu'ont lieu les premiers échanges. La communication et la négociation portent sur les intérêts mutuels et individuels et ou des études de faisabilité et d'information d'ordre général. Nous sommes dans une étape qui permet d'avoir des données sur les comportements espérés de ses partenaires.

Pendant l'étape de traitement (*processing stage*) ces auteurs stipulent que les acteurs vont s'associer dans la mise en place de processus formels et informels, ce qui permet de créer de la valeur. C'est une étape qui sert non seulement a créée la valeur mais également à la distribuée.

Enfin Zajac et Olsen (1993) traitent de l'étape de reconfiguration (*reconfiguring*) comme un moyen pour pouvoir redéfinir potentiellement la stratégie interorganisationnelle. Au cours de cette étape, les échanges entre les partenaires doivent permettre de réévaluer la relation et les changements.

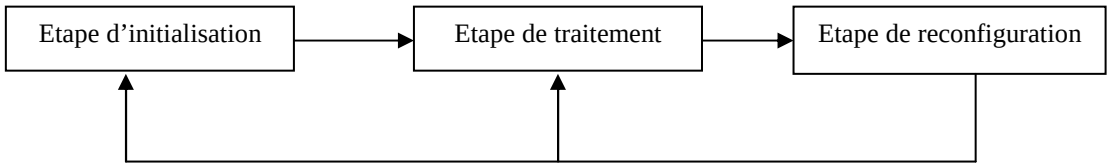


Figure 18 : un modèle par étape des processus interorganisationnels, Zajac et Olsen (1993: 142), traduit et adapté par l'auteur.

Zajac et Olsen (1993) mettent ainsi en évidence les étapes à suivre par les partenaires pour mener à bien la relation d'alliance dans le temps, à travers une stratégie coopération qui nécessitent des actions de communication, une négociation entre les acteurs, la mise en place de procédures formelles et informelles.

Ring et Van de Ven (1994) éclairent aussi le processus d'évolution de la relation d'alliance en trois phases : la négociation, l'engagement et l'exécution (**Annexe III-8**).

Ces auteurs stipulent que la phase de négociation consiste pour les acteurs à se baser sur des mécanismes formels dans l'optique de faire converger leurs motivations, leurs investissements et leurs processus psychologiques. Ainsi les acteurs pourront évaluer l'incertitude émanant de l'environnement. Quant à la phase d'engagement, Ring et Van de Ven (1994) la présente comme une phase qui permet aux acteurs de s'entendre sur les obligations contractuelles et sur les règles à partir d'éléments formels et informels (liés au contrat psychologique). Ring et Van de Ven (1994) montrent qu'au cours de la phase d'exécution, les acteurs appliquent les engagements qui avaient été pris. Cette application se fait d'une façon procédurale et au fur et à mesure qu'il y a des interactions entre les acteurs : on tend alors vers des relations interpersonnelles.

Dans des études ultérieures Doz et Hamel (2000 : 165-171), soulignent que les conditions initiales de l'alliance encouragent rarement la coopération. Pour ces auteurs, l'absence de connaissance, de compréhension et de confiance entre les partenaires, provoquent souvent des relations de compétitions (adversaires) entre ces derniers. Ils en déduisent que des différences au niveau des approches des acteurs entraînent des écarts entre les attentes, au niveau du contexte organisationnel (des différences de culture d'entreprise et de structure peuvent créer des tensions entre les partenaires), et des problèmes de confiance.

Ainsi, pour Doz et Hamel (2000 : 213) plusieurs cycles d'apprentissage doivent se succéder afin de permettre la réussite de l'alliance. Ces auteurs stipulent que le premier cycle d'apprentissage représente pour les partenaires une occasion de découvrir les pistes susceptibles d'accroître leur productivité et les interactions entre eux. Ainsi, pour ces auteurs, les partenaires peuvent améliorer les conditions initiales de l'alliance en démontrant mutuellement leurs capacités d'adaptation et en renforçant au passage l'efficacité de l'alliance. Ils en déduisent qu'une évaluation de l'équité, de l'adaptabilité et de l'efficacité encourage les partenaires à accroître leurs attentes

Ces différents travaux soulignent la place que joue l'environnement interne et externe de l'alliance sur son évolution et sur les différentes phases à suivre au cours de cette évolution. Toutefois elles n'éclairent pas sur les contradictions qui peuvent émergées au cours de l'évolution de l'alliance.

Ainsi d'autres recherches mettent l'accent sur l'existence de forces contradictoires qui s'opposent tout au long de la relation d'alliance (Das et Teng, 2000 ; (de) Rond et Bouchikhi, 2004).

Selon Das et Teng (2000 : 84-88) trois forces s'opposent dans les alliances 1) coopération versus compétition ; 2) rigidité versus flexibilité ; 3) court terme versus long terme.

En effet, Das et Teng (2000) stipulent que l'opposition entre la coopération et la compétition apparaît au niveau des mécanismes formels de pilotage où la coopération entre les acteurs dans une alliance peut être confrontée à des effets de compétition ou à des effets qui proviennent de l'environnement externe. Ce sont donc les comportements des acteurs qui provoquent cette forme d'opposition.

Selon Das et Teng (2000) il y a également une opposition entre la rigidité et la flexibilité. Cette opposition entre ces deux forces apparaît selon ces auteurs au cours de la mise en place des mécanismes formels de contrôle (contrôle des contrats, prise de décision, etc.).

La troisième opposition décrite par Das et Teng (2000) porte sur le long terme et le court terme. Une opposition trouve son origine selon ces auteurs dans les décisions d'investissement des acteurs dans l'alliance, car ces derniers peuvent décider de se projeter sur du court ou du long terme.

Par ailleurs Rond (de) et Bouchikhi (2004 : 64-66) dans leurs travaux sur les alliances stratégiques mettent en évidence de nombreux facteurs qui sont susceptibles de générer des tensions dans l'alliance **(Figure 19**). Ces auteurs montrent ainsi que des oppositions peuvent avoir lieu entre les individus et les organisations partenaires dans la relation d'alliance : design versus émergence, confiance versus vigilance, expansion versus contraction, contrôle versus autonomie.

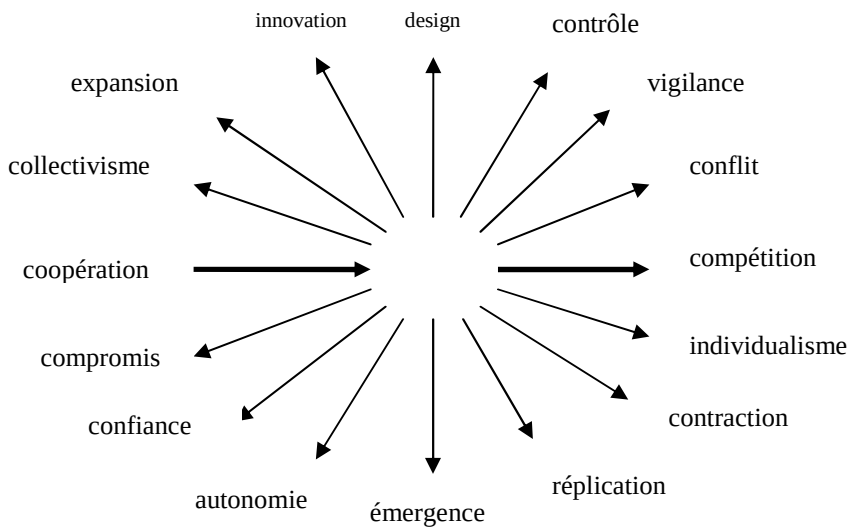


Figure 19 : Les sources potentielles de tensions dialectiques dans les alliances (adapté de Bouchikhi 1998 in Rond (de) et Bouchikhi, 2004 : 66), traduit par l'auteur.

Cette analyse de la littérature sur l'évolution des relations d'alliance nous conduit à dégager une proposition 7 que nous appliquons aux alliances de marques :

Proposition 7 : La pérennité de l'alliance de marques dépendra des conditions initiales de la relation et de l'équilibre entre les mécanismes formels et informels mis en œuvre.

Ainsi à partir des différents apports de la littérature sur les stratégies d'alliance et la dynamique interorganisationnelle, nous allons construire un modèle dans une situation dynamique qui met en évidence les conditions internes et externes de l'alliance, les interactions et les mécanismes organisationnels.

Nous cherchons à identifier les changements au niveau des conditions externes et facteurs internes de l'alliance, l'impact de ces changements sur les interactions qui ont lieu entre les acteurs et par conséquent sur les mécanismes de gouvernance au sein des alliances de marques pendant une période de temps.

Nous faisons référence dans un premier temps aux travaux de Das et Teng (2000) sur les tensions qui peuvent exister dans les relations d'alliance et les travaux portant sur la dynamique des réseaux interorganisationnels. Il s'agit d'identifier l'impact des forces internes et externes dans le processus de création de valeur de l'alliance de marques.

En effet, Das et Teng (2000) nous renseigne sur les tensions internes pouvant exister dans une relation d'alliance. Pour ces auteurs les alliances stratégiques sont des endroits où se

développent des forces conflictuelles. Ils en déduisent que l'alliance peut être vu comme un système de tensions internes. Ces tensions internes peuvent entraîner une modification des conditions externes et des facteurs internes de l'alliance. Par conséquent elles ont un impact sur la valeur créée dans l'alliance et sur les risques encourus par les acteurs.

Les travaux sur la dynamique des réseaux interorganisationnels (Ebers et Grandori, 1999) nous montrent que l'instabilité dans les relations interorganitionnelles s'explique par les modifications au niveau des ressources mobilisées dans l'alliance et au niveau du comportement des acteurs.

Dans un second temps nous analysons les travaux relatifs à l'interaction entre les acteurs, leurs activités et ressources (Håkansson, 1987 ; Håkansson, Harrison et Waluszewski, 2004) pour expliquer l'impact des changements environnementaux dans les relations d'alliance. Ces auteurs nous montrent que dans une relation d'alliance les acteurs visent à créer de la valeur à partir de la mise en commun de leurs ressources et de leurs activités (Håkansson, 1987). Mais le changement des conditions environnementales, tels que le changement du comportement des consommateurs et le décalage technologique, affectent l'évolution de l'alliance (Håkansson et al. 2004). Selon ces auteurs les conditions environnementales représentent donc des facteurs d'instabilité de l'alliance. Nous retenons également des apports de Ritter & Ford (2004) qui identifient trois catégories de processus capables d'interagir dans une relation de type réseau :1) l'interaction dans la relation existante pouvant donnée lieu à la construction d'un nouveau réseau ; 2) le choix de la position dans le réseau (en développant par exemple de nouveaux canaux marketing, en exploitant les opportunités qui permettre d'atteindre les consommateurs), le choix du comportement à avoir dans le réseau (en faisant coexister par exemple les modes de contrôle).

Enfin nous tenons compte des travaux sur les mécanismes de gouvernance (théorie des doits de propriété, approches partenariale de la gouvernance, théories cognitives de la firme, Ghosh et John, 1999, 2005, etc.) pour expliquer l'importance des mécanismes formels et informels dans la relation d'alliance.

Ainsi en mobilisant ces différents travaux sur la dynamique de la relation d'alliance, nous construisons un cadre conceptuel pour étudier la dynamique interorganisationnelle dans les alliances de marques. Ce cadre est composé trois éléments principaux (**Figure 20**) :

- Les conditions externes et les facteurs internes : nous mettons ici en évidence les changements au niveau des facteurs organisationnels entre T1 et T2.

- Les changements dus aux tensions internes : nous éclairons dans cette partie le degré de flexibilité, l'orientation stratégique de l'alliance de marques et le degré de coopération entre les propriétaires de marques (à court ou à long terme).
- Les mécanismes organisationnels : nous précison ici les changements (évolution) dans la mise en œuvre des mécanismes formels et informels.

Nous explicitions le contenu de ces composantes du modèle en statique dans **l'annexe III-9**.

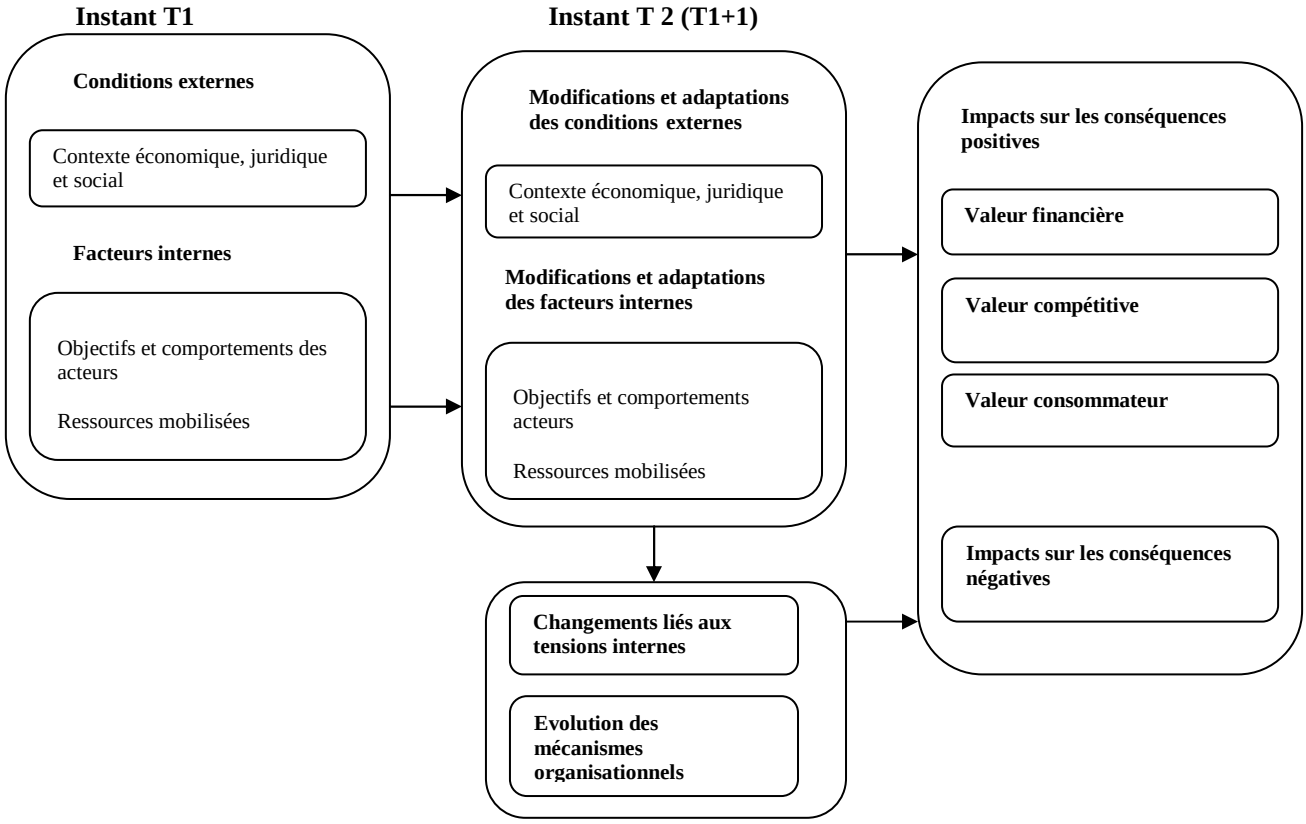


Figure 20 : Modèle dans une situation dynamique

Résumé section 6

Dans le modèle en statique nous montrons que les différentes composantes du cadre d'analyse mettent en évidence les conséquences positives et négatives dans l'alliance de marques. Les conséquences positives se traduisent par la valeur créée pour le consommateur et pour les organisations. Les conséquences négatives expriment les risques encourus par les organisations.

Nous montrons dans le modèle dans une situation dynamique qu'il existe des liens entre d'une part l'évolution des conditions externes, des facteurs internes ainsi que des tensions internes et, d'autre part l'évolution des mécanismes organisationnels. En effet dans une alliance, les changements se déroulent au niveau des conditions externes (conditions d'accès au marché) et des facteurs internes (ressources, objectifs). Ces changements influencent les tensions internes qui peuvent exister entre les acteurs. Ainsi, la coopération peut évoluer vers de la compétition, la flexibilité peut faire place à la rigidité, l'orientation stratégique des organisations dans l'alliance peut passer du court terme au long terme. Pour faire face à ces tensions, les mécanismes organisationnels qui sont mis en place dans l'alliance subissent des adaptations.

Conclusion du Chapitre

Dans ce chapitre, nous renseignons notre positionnement épistémologique qui est caractérisée par une démarche abductive. Ce positionnement assoit la validité de la recherche à travers la démarche suivie (allers-retours entre le terrain et la théorie).

Par la suite nous conceptualisons le processus de création dans les alliances de marques. Le cadre d'analyse construit se décompose en deux parties. La première partie statique explique la valeur créée dans l'alliance de marques à partir de différentes composantes : le contexte, les acteurs, leurs objectifs et comportements, les ressources et les mécanismes organisationnels. La seconde partie explicite la dimension dynamique de l'alliance de marques en mettant en exergue les changements observés au niveau des conditions externes, des facteurs internes et des mécanismes organisationnels.

Dans notre analyse, nous considérons le contexte comme une variable exogène à laquelle les acteurs comme les organisations et/ou individus s'adaptent. Nous montrons de quelle manière les acteurs en partenariat de marques s'organisent en mettant en évidence les raisons qui les poussent à s'allier et les modalités selon lesquelles ils le font. De notre démarche découlent les propositions de recherche suivante :

Proposition 1 : Les différentes organisations partenaires dans l'alliance de marques ont des enjeux communs et constituent un réseau créateur de valeur

Proposition 2 : La création de valeur dans l'alliance de marques nécessite la mise en commun de ressources financières, techniques (technologie), humaines et stratégiques (image de marque, notoriété, réputation, connaissances).

Proposition 3 : Dans l'alliance de marques, les ressources mobilisées sont une source de valeur mais créent également des phénomènes de dépendance nécessitant le recours à des mécanismes de gouvernance spécifiques /appropriés.

Proposition 4 : Les alliances de marques génèrent des phénomènes d'opportunisme et de hasard moral.

Proposition 5 : Les mécanismes formels de contrôle et de pilotage peuvent être une source de valeur dans les alliances de marques mais créent des contraintes qui peuvent être perturbatrices.

Proposition 6 : Les mécanismes informels de contrôle et de pilotage peuvent être une source de valeur dans les alliances de marques mais créent des contraintes qui peuvent être perturbatrices.

Proposition 7 : La pérennité de l'alliance de marques dépendra des conditions initiales de la relation et de l'équilibre entre les mécanismes formels et informels mis en œuvre.

Chapitre IV : Méthodologie

« *Il est nécessaire que les chercheurs qualitatifs expliquent mieux la manière dont ils recueillent, analysent et interprètent les données et les postulats épistémologiques qui fondent leur démarche pour inscrire leur projet dans un projet de recherche et légitimer leur intervention auprès des acteurs* ». (Wacheux, 2005 : 28).

Introduction du chapitre

Nous avons expliqué, dans le chapitre précédent (Chapitre III), notre positionnement épistémologique et élaboré un modèle de recherche en vue d'analyser la création de valeur dans les alliances de marques. Ce modèle de recherche est construit en deux étapes : une première partie statique et une seconde dynamique qui tient compte de l'évolution de l'alliance de marques.

Nous allons à présent exposer dans ce chapitre la méthode que nous adoptons pour mettre en pratique le modèle de recherche afin de pouvoir répondre à notre problématique et aux questions de recherche ainsi que de pouvoir vérifier les propositions de recherche.

Dans un premier temps, nous explicitons le choix de la démarche qualitative et l'intérêt d'effectuer une analyse à partir de la méthode des cas. Puis nous présentons la méthode de collecte de données (Section 1). Enfin nous traitons des techniques mobilisées pour effectuer l'analyse de données (Section 2).

Section 1. Choix de la méthodologie

Nous justifions dans cette première section le choix de l'étude qualitative et de la méthode des cas (1). Puis nous exposons la démarche adoptée pour la collecte de données (2).

1. Etude qualitative

Dans le cadre de notre recherche, notre choix s'est porté sur la démarche qualitative. Nous expliquons dans un premier temps le bien fondé de cette démarche et de l'utilisation de la méthode des cas (1.1). Par la suite nous éclairons le type d'étude de cas envisagé afin de pouvoir répondre à notre problématique (1.2).

1.1. Recherche qualitative par la méthode des cas

Nous présentons ici l'apport de la recherche qualitative et de l'étude de cas dans le cadre de notre recherche.

- Recherche qualitative

Un rappel de la distinction opérée dans la littérature entre méthodes quantitative et qualitative (Bardin, 2001 ; Hlady-Rispal 2002) nous semble au préalable important pour justifier par la suite les raisons du choix de la démarche qualitative.

Selon Bardin (2001 : 147-148) « l'approche qualitative et l'approche quantitative n'ont pas le même terrain d'action. L'approche quantitative permet d'obtenir des données descriptives par une méthode statistique. Quant à la méthode qualitative elle est surtout valable pour faire des déductions spécifiques à propos d'un événement, d'une variable d'inférence précise et non pour des inférences générales ». Hlady-Rispal (2002 : 27-31) présente également une distinction entre les approches qualitatives et quantitatives (**Annexe IV-1**). Qu'en est-il dans le cadre de notre recherche ?

Le positionnement que nous avons adopté (Chapitre III, section 1) est caractérisé par une démarche constructiviste et abductive à travers des allers et retours au terrain. Nous nous intéressons à la question du « pourquoi » de l'alliance de marques. Nous cherchons à construire des connaissances sur le processus de création de valeur dans les alliances de marques à partir de certaines données (contexte, acteurs, ressources, mécanismes) en statique et dans une situation dynamique. Ainsi, nous rejoignons le courant de recherche qui considère l'« objet » de recherche en tant que construction car notre posture constructiviste se perçoit à travers la nature et les caractéristiques des objets analysés (Giordano, 2008 : 70).

En effet dans notre problématique de recherche « Comment les organisations qui ont des marques différentes s'associent pour créer et maintenir la valeur dans le cadre d'alliances de marques sur les marchés alimentaires ? ». Notre problématique s'interroge à la fois sur les raisons d'une telle alliance (pourquoi) et sur les processus mis en œuvre (comment). De cette problématique se dégage des éléments de nature compréhensive (comment) et des éléments liés aux conséquences.

Pour atteindre notre objectif, nous avons élaboré un modèle de recherche qui tient compte de concepts mobilisés dans la littérature sur les alliances de marques et des implications pour les organisations (attributs positifs liés aux marques associées, objectif de maximisation du profit, etc.). Toutefois nous ne nous limitons pas aux concepts de la littérature, nous intégrons aussi des éléments du terrain (contraintes réglementaires du marché alimentaire, responsabilités partagées, etc.).

Dans le cadre de notre étude, l'approche qualitative porte sur les membres de plusieurs organisations qui sont en interaction. Nous rejoignons ici les propos de Hlady-Rispal (2002) qui stipule que l'approche qualitative a pour objectif de comprendre les sujets. Cet auteur souligne aussi que l'approche qualitative se situe dans une logique de découverte, de génération de modèle et de propositions théoriques, ce vers quoi nous tendons. Ainsi, nous nous rapprochons davantage d'une approche qualitative (construction d'objet théorique) que d'une approche quantitative (tests, paradigme positiviste).

Il s'agit à présent de déterminer la méthode qualitative la plus adaptée à notre situation. Selon Le Goff (2002 : 209) le couplage étude de cas/abduction est une solution adaptée pour exploiter la richesse de données contextuelles, valoriser l'émergent et proposer des cadres théoriques séduisants. Nous allons expliquer dans ce qui suit l'apport de la méthode des cas dans notre travail.

- Méthode qualitative utilisée : étude de cas

Plusieurs méthodes qualitatives sont généralement utilisées : l'éthnométhodologie, la phénoménologie, l'approche clinique, l'ethnographie et l'étude de cas. Nous optons pour la méthode de l'étude de cas (**Annexe IV-2**). Ce choix s'explique par les spécificités de cette méthode et par sa capacité à répondre à notre problématique de recherche.

Comme nous nous intéressons à la question du comment et du pourquoi, nous rejoignons les explications de Hady-Rispal (2002) qui affirme que l'étude de cas vise à répondre à la question du comment et du pourquoi des faits observables.

Par ailleurs, dans la revue de la littérature effectuée sur le processus de création de valeur des alliances de marques, nous constatons que les relations entre les acteurs ainsi que l'impact des actions qu'ils entreprennent suite à l'utilisation de mécanismes organisationnels sont très peu explicités. Notre objectif est alors de clarifier cette notion à partir de l'étude de cas.

Selon Hlady-Rispal (2002) l'étude de cas permet d'apporter des compléments d'informations aux théories incomplètes ou aux théories qui n'expliquent pas dans leur globalité certains phénomènes.

Ainsi à travers l'étude de cas, nous visons à compléter les apports de la littérature sur la création de valeur dans les alliances de marques (Chapitre I et II). Il s'agit de compléter et d'apporter des éléments de réponses sur le contexte dans lequel se déroule l'alliance de marques, les objectifs des acteurs, les ressources mobilisées, leurs comportements et l'impact de mécanismes organisationnels (Chapitre III) dans ce type d'alliance.

L'étude de cas nous permet alors d'enregistrer sur le terrain les pratiques des acteurs. Cette démarche se justifie d'autant plus que nous cherchons à comprendre de quelle manière les actions des organisations et le contexte environnemental peuvent avoir un impact sur la valeur de l'alliance de marques sur une longue période. Ainsi nous rejoignons Wacheux (1996) qui confirme que l'étude de cas permet de répondre à la question du 'comment' et de comprendre l'enchaînement des événements dans le temps, de suivre des événements dans le temps.

Giordano (2003) qualifie aussi l'étude de cas de stratégie de recherche dynamique qui trouve son intérêt dans les recherches de type diachronique, processuel et contextuel. C'est le cas par exemple lorsque le chercheur tente de répondre à des questions telles que : Que s'est-il passé ? Comment cela s'est-il produit ? Pourquoi cela est-il arrivé ? Cet auteur montre aussi que l'étude de cas tient compte des dimensions historiques, contextuelles et circonstancielles du phénomène observé.

En résumé, l'étude de cas est une forme de « recherche empirique qui permet d'investiguer un phénomène contemporain dans son contexte réel, spécialement quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évident » (Yin, 2003 : 13). Ainsi, grâce à la méthode des cas, nous pourrons dégager des propositions sur la dynamique interorganisationnelle des alliances de marques. Ceci rejoint les conclusions de Eisenhardt (1989) sur la capacité des études des cas à permettre l'élaboration de théories à partir des cas et à permettre une confrontation au terrain (Eisenhardt et Graebner, 2007 : 25). L'étude de cas s'adapte donc au contexte et caractéristiques du chercheur.

Ainsi grâce à la méthode des cas nous visons à obtenir des informations pertinentes concernant les circonstances dans lesquelles se produisent les différents types d'alliances de marques. Nous souhaitons également suivre leur évolution depuis la création de l'alliance jusqu'à la période au cours de laquelle nous effectuons notre recherche.

Cependant, la méthode des cas présente quelques limites qui ont été soulevées dans la littérature. Parmi les reproches qui ont été faites à la méthode des cas, Yin (1994) note les difficultés pour mener à bien l'étude et le temps nécessaire pour accomplir les activités. Giroux (2003) note aussi le problème de fidélité, le manque de simplicité, ainsi que le caractère particulier d'une situation qui met en doute la capacité de généralisation des résultats de l'étude de cas. Ceci peut réduire selon cet auteur la validité externe de l'étude.

En dépit de ces quelques faiblesses nous optons pour la méthode des cas étant donnés ses apports et sa capacité à répondre à notre problématique. Yin (1994) nous montre que l'étude de cas fait ses preuves dans plusieurs domaines tels que les sciences de gestion, les sciences économiques, la science politique, l'éducation, la sociologie, la psychologie, l'histoire. Cet auteur souligne également que la richesse et la particularité des études de cas proviennent de la variété des sources d'information. Nous tenons compte de cette particularité de l'étude de cas dans notre étude car nous combinons plusieurs sources de données.

Eisenhardt (1989) conseille aussi d'intégrer scientifiquement plusieurs tâches afin de rendre l'étude de cas plus efficace : la problématisation de son objet (Chapitre II, section 3), le design de la recherche (Chapitre III, section 1), l'évaluation de la faisabilité, la négociation de l'entrée sur le terrain, la collecte, la mise en forme et l'analyse des données (Chapitre IV) et enfin la rédaction du document final. Nous suivons cette démarche tout au long de notre recherche afin de réduire les risques liés à la méthode des cas dans le but d'augmenter la validité interne (liée notamment à l'analyse des données) et la validité externe (concernant le design de la recherche) (Yin 2003).

1.2. Choix du type de cas

Hlady-Rispal (2000 : 68) stipule que le choix du nombre de cas constitutifs de l'échantillon théorique est étroitement lié au problème de saturation théorique. Nous allons donc identifier dans ce qui suit les apports de la littérature (Yin 2003 ; Giroux 2003 ; Yin, 2003) qui portent sur les différents types d'études de cas applicables dans une démarche qualitative. Ensuite nous éclairons le type d'étude de cas choisi et la période d'analyse des cas pour notre travail de recherche.

- Types d'étude de cas possibles

Selon Giroux (2003 : 51-55) le chercheur doit déterminer s'il veut faire un ou plusieurs cas et tenir compte du fait que les organisations (en particulier les coopératives) sont des collectivités complexes. Dans cette perspective, les organisations s'inscrivent à la fois dans le moment et la durée, l'histoire et le discours y jouent un rôle fondamental. Le chercheur a la possibilité d'étudier, dans le cas d'une seule organisation, un phénomène qui change au fil du temps (variation temporelle). Il peut aussi, à l'intérieur d'une même organisation, étudier plusieurs cas enchâssés comme par exemple la réaction au changement dans diverses unités administratives (variation intra-organisationnelle) (Giroux, 1999 in Giroux, 2003 : 51).

Ces premières études expliquent les différentes possibilités qui s'offrent au chercheur qui souhaite effectuer une étude cas. Elles présentent les conditions dans lesquelles s'effectue le choix du cas. Toutefois ces études ne dressent pas de typologies sur la méthode des cas.

Yin (2003 : 39-40) montre que selon que le chercheur décide de faire une seule étude de cas ou plusieurs, il a la possibilité d'opter pour une unité d'analyse (holistique) ou plusieurs unités d'analyses (encastrées). Il propose donc une classification plus précise sur le type d'étude de cas et présente quatre types de design possibles pour mener à bien une étude de cas : 1) le cas unique avec une seule unité d'analyse (*holistic, single-case designs*), 2) le cas unique avec plusieurs unités d'analyse (*embedded, single-case designs*), 3) le cas multiples avec une unité d'analyse (*holistic, multiple-case designs*), 4) le cas multiples avec plusieurs unités d'analyses (*embedded, multiple-case designs*).

Le choix du cas unique se présente lorsque l'objectif recherché est d'effectuer le test critique d'une théorie existante et/ou d'observer une situation qui a été peu observée dans le passé par les scientifiques. A cet égard, l'étude de cas unique sert à tester ou à confirmer une théorie (Yin, 2003 : 40). Nous écartons cette éventualité étant donné que notre objectif consiste plutôt à générer des propositions ou théories sur la création de valeur dans les alliances de marques (étude déjà menée du point de vue du consommateur) en analysant l'impact des marques associées et des mécanismes organisationnels.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à des données recueillies auprès de plusieurs acteurs et sur plusieurs marchés alimentaires. Nous cherchons à déterminer la valeur créée aussi bien pour le consommateur que pour les organisations propriétaires des marques et leurs partenaires. Or, comme le souligne Yin (2003) le design holistique limite les données et leur clarté car l'analyse est focalisée sur une seule unité (un groupe, un individu, etc.) négligeant ainsi d'autres unités.

Pour toutes ces raisons, nous optons pour le design de cas multiples avec plusieurs unités d'analyses.

- Choix de plusieurs études de cas avec plusieurs unités d'analyses

Le choix de plusieurs cas s'explique par notre objectif à comprendre et interpréter et non à tester une théorie comme cela se fait pour le un cas simple. Comme le souligne Yin (2003 : 47), la logique sous jacente du design de cas multiples est celle de la réplication et pas celle de l'échantillonage statistique.

En optant pour plusieurs études de cas, nous pouvons avoir une phase exploratoire qui sert de premier contact sur le terrain et qui permet d'évaluer son adéquation avec l'objectif poursuivi et la question de recherche, puis de sélectionner les unités qui seront étudiées (Yin, 2003). Ainsi dans notre recherche nous avons d'abord commencé à explorer les alliances de marques sur le marché du commerce équitable. Les premières données recueillies répondaient à des questions soulevées par notre problématique de recherche. Nous avons alors décidé de conduire, en plus de cette première étude, d'autres études de cas sur le marché alimentaire (marché de la nutrition santé et du complément alimentaire) où la demande et la concurrence entre les marques sont en forte croissance.

Nous constatons dans la définition (juridique) de la marque que celle-ci entraîne des droits et obligations à l'égard des organisations notamment sur le marché alimentaire (Chapitre I). Ainsi, les marques qui font l'objet d'alliances ont des caractéristiques différentes. Nous décidons de ce fait de répondre à notre problématique en nous intéressant à différents types d'alliances de marques : 1) alliance entre une marque de certification privée et une marque privée ; 2) alliance entre une marque collective privée et une marque privée ; 3) alliance entre deux marques privées individuelles. Nous justifions donc le choix de plusieurs unités d'analyses.

Nous prenons aussi en considération le contexte de l'alliance. Ainsi, en fonction du secteur alimentaire considéré (marché du commerce équitable, de la nutrition santé et du complément alimentaire), les marques associées peuvent avoir différentes caractéristiques. Il s'agit alors de comprendre si l'impact des actions menées par ces organisations différentes change en fonction des marques associées dans l'alliance. Le but est de faire une confrontation entre une diversité de situations concrètes.

Le choix de plusieurs unités d'analyse s'explique également par le fait que nous étudions la création de valeur aussi bien pour les organisations qui associent leurs marques que pour le

consommateur. D'une part, nous mettons en évidence la valeur créée pour le consommateur à travers les attributs positifs dégagés par les marques (notoriété, réputation, image). D'autre part, nous dégageons les valeurs compétitive (acquisition de ressources, de compétences, amélioration de la communication, etc.) et financière (réalisation de bénéfices, réduction de coûts) pour les organisations qui unissent leurs marques.

Ainsi l'étude de cas enchâssée nous permet de maîtriser les facteurs contingents (taille, secteur, âge de l'entreprise), de mettre en relief les facteurs organisationnels et d'obtenir un gain de temps et de connaissance terrain.

- Période d'analyse

Nous nous intéressons à une situation de recherche qui analyse en profondeur et dans le détail un phénomène organisationnel s'étendant souvent sur plusieurs années, voire plusieurs décennies (Mintzberg, 1982 ; Pettigrew, 1990).

En effet, dans notre recherche, nous suivons l'évolution de l'alliance de marques dans les différentes organisations sur une période de deux à trois ans. Ainsi nous analysons nos cas dans une perspective longitudinale (méthode des études de cas longitudinales). Selon Yin (2003) il s'agit d'effectuer l'étude à des intervalles de temps selon les modifications constatées dans les organisations concernées.

Parmi les différentes options possibles pour effectuer une étude longitudinale nous nous intéressons particulièrement à la dynamique d'évolution d'un phénomène (analyse diachronique). Nous sommes alors présent sur le terrain pendant les différentes phases de l'évolution de l'alliance de marques : de la création de la relation jusqu'à la mise sur le marché du produit commercialisé (pendant trois ans pour l'étude de cas sur le marché du commerce équitable). Pour les deux autres études de cas (sur le marché de la nutrition santé et du complément alimentaire), nous suivons aussi l'évolution de d'alliance pendant deux ans, mais la relation était plus avancée à notre arrivée sur le terrain.

Le choix de l'étude longitudinale nous expose à certaines difficultés : moyens financiers (coûts des déplacements), moyens humains (étude réalisée seule et non dans un groupe) et au problème de durée (plusieurs années). Ainsi pour limiter les retombées de ces difficultés, nous procédons à des entretiens auprès des acteurs qui étaient présents dans les organisations concernées avant le début de l'alliance, pendant la mise en place de l'alliance et qui participent aux projets futurs concernant l'alliance de marques. Nous tentons ainsi de suivre les évolutions constatées sur une période de deux à trois ans dans les organisations en alliance en fonction du marché concerné.

La détermination de la période de récolte des données est liée en premier lieu au temps qui nous était imparti pour effectuer notre recherche (3 ans). Ensuite, elle est fonction de la durée de vie des alliances de marques sur le marché alimentaire. Par exemple sur le marché du complément alimentaire, la durée de vie moyenne des produits est d'environ 18 mois, ce qui conditionne souvent la durée de l'alliance de marques. Sur le marché de la nutrition santé l'alliance de marques est liée à un nouveau concept. Par conséquent, les relations entre les organisations sont nouvelles et récentes (à partir de 2000-2002). Sur le marché du commerce équitable, la durée de vie des produits issus de l'alliance de marques est liée également à de nouveaux concepts mieux connus : consommation de produits équitables, respect des conditions de production des acteurs du Sud, etc.

Par ailleurs, nous avons déterminé le nombre de cas au fur et à mesure que nous avancions dans notre travail de terrain et faisions le rapprochement avec la théorie. Nous avons ainsi tenu compte des concepts de saturation théorique[24] (Hlady-Rispal 2002 : 87). Le nombre de cas choisi est donc lié à la diversité organisationnelle des alliances de marques sur le marché alimentaire. Cette diversité se traduit par la spécificité des marques associées, du marché et des actions entreprises par les acteurs.

A partir de la démarche qualitative par les études de cas (plusieurs études et plusieurs unités d'analyses), nous cherchons à comprendre le rôle que joue le contexte. Il s'agit de déterminer l'impact de la structure organisationnelle des organisations et des marques associées sur le fonctionnement de l'alliance de marques et par conséquent sur la valeur créée. Pour y parvenir, les tenants de l'approche des cas (Yin, 2003 ; Eisenhardt 1989, 2007) soulignent qu'il faut utiliser plusieurs techniques de collecte de données et des approches spécifiques d'analyse de données.

2. Collecte de données

Nous débutons cette sous-section par une explication des critères à remplir pour la sélection des données (2.1), puis nous présentons la méthode principale de collecte de données que nous avons choisie : l'entretien semi-directif centré (2.2). Ensuite nous identifions les autres techniques de collecte de données utilisées dans notre étude (2.3).

[24] La saturation théorique correspond au moment à partir duquel l'apprentissage incrémentiel est minime, et les chercheurs observent des phénomènes déjà constatés (Hlady-Rispal 2002).

2.1. Les critères de validité des données

Selon Hlady Rispal (2002) la sélection des données doit permettre de répondre à la problématique en respectant les critères de fidélité (fiabilité) et de validité.

Hlady Rispal (2002) aborde la validité sous divers angles : 1) la validité du construit, encore appelée validité théorique, consiste à établir des mesures opérationnelles correctes pour les paradigmes théoriques étudiés et à faire de la multi-angulation[25] ; 2) la validité interne vise à voir si l'on observe vraiment ce qu'on souhaite observer ; 3) la validité externe consiste à éclairer sur la possibilité de généraliser les résultats.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche nous allons tenter de répondre à ces critères de sélection des données. Parmi les techniques de collectes de données les plus utilisées se trouvent : l'observation participante, l'observation participative, l'entrevue (entretien), les documents d'archive (Yin 1994 ; 2003).

2.2. Choix de l'entretien semi-directif centré (ESDC)

Pour la collecte des données principales, nous optons pour des entretiens semi-directifs centrés. La plus grande partie des données a été récoltée selon la technique de l'entretien. Le choix de l'entretien semi-directif centré s'explique par le fait que nous étudions plusieurs cas et que nous cherchons à comprendre l'évolution de la relation d'alliance de marques.

Selon Wacheux (1996), l'entretien permet au chercheur d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par des acteurs. L'objectif est de permettre à l'interviewé d'exprimer ses expériences, sa rationalité propre et son cadre de référence pour ensuite poser des questions précises au cours d'entretiens ultérieurs. Comment doit se dérouler l'entretien semi-directif centré ?

Romelaer (2005 : 102-103) propose une méthode à suivre pour mener à bien l'ESDC. Cet auteur conseille d'obtenir dans un premier temps l'accord du répondant pour faire l'entretien et de prononcer la « phrase d'entame » (par exemple : « Pourriez-vous me décrire… »). Il suggère par la suite de laisser le répondant s'exprimer dans son propre langage tout en orientant l'entretien par des reformulations et des relances qui portent sur les thèmes du guide d'entretien (**Annexe IV-3**). Par ailleurs Romelaer (2005 : 105-106) conseille au chercheur d'atteindre la saturation sémantique pour les entretiens. Il s'agit pour le chercheur d'arrêter les

[25] La multi-angulation consiste à avoir plusieurs avis et des interprétations des acteurs sur le phénomène étudié, à identifier différentes sources, à avoir recours à différentes méthodes de collecte de données (Hlady-Rispal, 2002).

entretiens lorsque de nouveaux entretiens n'apportent plus de descripteurs et que l'échantillon des entretiens est suffisamment divers.

Romelaer (2005 : 112-117) suggère également au chercheur d'élaborer le « guide de l'interviewer » qui représente une liste de questions portant sur les thèmes auxquels l'interviewer s'intéresse. Cet auteur stipule que ce guide doit comporter des thèmes jugés pertinents par la littérature de recherche et/ou par les praticiens, des thèmes pertinents par rapport à la recherche du chercheur et des thèmes venant de l'intuition et de l'observation.

Ainsi nous optons pour l'ESDC sur le terrain et nous utilisons la technique du 'guide d'entretien' pour centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable à partir de notre revue de la littérature. Ce guide d'entretien a suivi des modifications au fur et à mesure que nous avancions dans la recherche et que le terrain nous amenait à revoir notre démarche théorique **(Annexe IV-4 et IV-5).**

- Application du guide d'entretien

Nous avons dans un premier temps élaboré le guide d'entretien en fonction des thèmes qui ressortaient le plus souvent dans la littérature sur les fondements des alliances de marques, les RIO (relations interorganisationnelles) dans les alliances de marques et les stratégies d'alliances d'une façon générale : « marché concerné par l'alliance, organisations, objectifs, ressources, mécanismes organisationnels, etc.».

Au cours de la construction de notre modèle de recherche, lorsque nous avons approfondi la littérature sur la dimension interorganisationnelle dans les relations d'alliance, nous avons rajoutés d'autres thèmes et sous-thèmes au dictionnaire des thèmes : comme les 'mécanismes organisationnels' (mécanismes formels de contrôle et de pilotage ; mécanismes informels de contrôle et de pilotage), l'évolution de la relation, etc. Ainsi, nous obtenons un guide d'entretien stabilisé et définitif pour effectuer les entretiens dans les différentes organisations concernées par les trois études de cas choisies (**Annexe IV-5**).

L'interview nous a semblé la technique la plus adéquate pour obtenir les informations au cours des entretiens effectués (ESDC).

En effet la richesse de l'interview se situe au niveau de collecte de l'information empirique, surtout quand le phénomène étudié est hautement épisodique et peu fréquent (Eisenhardt et Graebner, 2007). C'est le cas des alliances de marques entre des PME sur le

marché alimentaire, qui portent sur des produits dont les cycles de vie sont souvent très courts (surtout sur le complément alimentaire et de la nutrition santé).

Pour limiter les biais relatifs aux interviews, Eisenhardt et Graebner (2007) conseillent de réaliser les entretiens avec les acteurs organisationnels (individus) de différents niveaux hiérarchiques, de secteurs fonctionnels, de groupes, de lieux géographiques différents, d'autres acteurs comme des observateurs, etc.

Ainsi pour mener à bien nos entretiens et faire le choix des personnes à interviewer (Giroux 2003) nous avons jugé nécessaire de rentrer en contact avec les personnes directement concernées par l'alliance de marques et/ou à l'initiative de cette alliance, des personnes qui définissent les lignes directrices afin d'assurer le bon fonctionnement de l'alliance dans le temps. Nous avons donc interviewé différents acteurs sur trois marchés différents : marché du commerce équitable, de la nutrition santé et du complément alimentaire. Ainsi nous avons impliqué les directeurs généraux, les responsables d'association, des responsables marketing des différentes organisations propriétaires des marques et de leurs partenaires. Nous avons également interviewé des partenaires indirectement liés à l'alliance (partenaires indirects). Les entretiens ont été réalisés avec la direction de l'association Bleu-Blanc-Coeur et de ses partenaires, avec le directeur général de l'entreprise Bio Serae, les responsables des ventes et responsables marketing d'AgroFair, Max Havelaar France, Bio Serae, Naturex, Lierac, Fleury Michon sur une large période (de 1 à 3 ans). Nous avons rencontré à plusieurs reprises (généralement deux fois) les personnes interviewées pour analyser à nouveau les données récoltées et comprendre l'évolution de la relation. Ainsi, au cours de ces nouveaux entretiens nous mettons davantage l'accent sur les questions liées à l'évolution de l'alliance.

Les différents entretiens ont duré en moyenne 1h 30 (temps effectif). Par ailleurs nous avons interviewé le dirigeant d'une organisation (Wellife : entreprise de complément alimentaire) qui a arrêté la relation d'alliance. Ceci nous a permis d'identifier les freins à l'alliance.

Les personnes interviewées avaient une connaissance parfaite de l'alliance. La plupart d'entre elles étaient dans les organisations concernées depuis le début de l'alliance jusqu'à notre entrée sur le terrain.

Afin de conduire au mieux l'entretien et ne pas attirer l'attention des personnes interviewées sur le guide d'entretien, nous décidons de ne pas leur communiquer les thèmes du guide. Toutefois au début de l'entretien nous leur rappelons le contexte général de l'étude, en éclairant le sujet de recherche. Nous rassurons également notre interlocuteur sur la

confidentialité des données, puis nous nous appuyons sur le guide d'entretien pour conduire l'entretien. Au cours de certains entretiens, nous avons reformulé des questions surtout lorsque nous abordons un sujet un peu sensible pour l'entreprise (question d'exclusivité avec un partenaire) ou pour mieux expliquer une question dans une autre langue (**Annexe IV-6 et IV-7**).

Nous avons effectué au total 40 entretiens semi-directifs centrés, avec des entretiens téléphoniques réalisés lorsqu'il était impossible de rencontrer les interviewés ou pour compléter les informations collectées au cours des entretiens en face-à-face. Nous avons également envoyé des questionnaires par e-mail (10).

Dans les situations où nous avions eu à réaliser plusieurs interviews avec la même personne, nous avons procédé à des entretiens ouverts pour les premiers entretiens effectués. Ainsi au cours des premières rencontres (premières interviews), nous cherchons à comprendre d'une façon générale le marché de l'alliance, le fonctionnement global de l'organisation, etc. Nous procédons également pour les questionnaires envoyés par mail à des questions ouvertes afin de pouvoir récupérer des informations globales sur les organisations. Puis, une fois que notre guide d'entretien définitif a été établi (au bout de 10 entretiens environ), nous continuons selon la technique de l'ESDC décrite plus haut.

Grâce aux interviews réalisées pour chaque type d'alliance de marques dans les différentes organisations, nous cherchons à dégager les informations relatives à notre modèle de recherche. Ceci nous permettra de vérifier les propositions de recherche et de répondre à la problématique de recherche. Nous accordons une grande importance à l'ESDC car plus de 90% des informations sont recueillies à travers cette technique. Pour nous assurer de la validité des données recueillies au cours des entretiens, nous procédons à leurs retranscriptions régulières et ce après chaque entretien (validité interne).

Nous ne nous limitons pas à l'ESDC, nous utilisons d'autres techniques de collecte de données.

2.3. Autres techniques de collecte de données

Selon Dubois et Gadde (2002) les interviews peuvent être combinées avec d'autres sources d'information comme les estimations des coûts, les citations, les comptes rendus des réunions, les schémas, etc. Ainsi pour compléter les premières données obtenues grâce aux

interviews, nous effectuons une collecte de données secondaires en ayant recours à la documentation et à l'observation participative.

- Documentation

Yin (1994) stipule que la documentation concerne les écrits de l'entreprise, les publications, les informations, les communications.

Dans le cadre de notre travail, nous avons obtenu différents types de documents sur les marchés concernés par les études de cas.

Sur le marché du commerce équitable, nous avons reçu de la part de nos interlocuteurs des rapports annuels d'activités, des CD ROM (*Compact Disc - Read Only Memory*) qui expliquent le fonctionnement des entreprises, leur position actuelle sur le marché, l'évolution des ventes et la relation qui existe entre les différents partenaires. Nous avons également assisté aux conférences organisées par les acteurs du commerce équitable et présenté un document au Colloque International sur le Commerce Equitable (Coulibaly et Sauvée, 2008). Notre présentation a consisté à éclairer les relations interorganisationnelles entre Max Havelaar et AgroFair et leurs partenaires dans le cadre d'une alliance de marques et le processus de création dans cette alliance.

Sur le marché de la nutrition santé, nos interlocuteurs nous ont fourni des informations sur les comptes rendus du conseil d'administration, les lettres d'information (archives, depuis 2000) publiées par l'association qui est à l'origine de l'alliance : Bleu-Blanc-Coeur.

Les comptes rendus du conseil d'administration nous renseigne sur le statut de l'association, l'évolution des objectifs, les adhérents (partenaires), leur position dans l'alliance, les actions entreprises, les projets de développement, etc. (documents classés confidentiels ne pouvant figurer en annexe).

Quant aux lettres d'information (**Annexes IV-8**), elles représentent les communications papier dans lesquelles nous avons obtenu des données sur les activités de l'association, sur les adhérents, les études réalisées, sur l'état actuel de la réglementation sur le marché national et européen et sur les points de vue de spécialistes sur la démarche d'alliance etc.

Nous avons également participé à une présentation de l'association Bleu-Blanc-Coeur faite à des étudiants d'une école d'ingénieurs portant sur l'utilisation du lin dans les aliments. En 2008, nous présentons des travaux sur l'apport des alliances de marques sur le marché alimentaire au Sommet International sur les Fruits et Légumes (Coulibaly, 2008a) et au

congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (Coulibaly, 2008b).

Sur le marché du complément alimentaire, nos interlocuteurs nous ont fourni des plaquettes d'informations, des documents confidentiels remis habituellement aux partenaires qui utilisent leurs marques, un rapport PAI (Produits Alimentaires Intermédiaires).

Les plaquettes d'informations renseignent sur le fonctionnement global des entreprises spécialistes en ingrédient et complément alimentaire (**Annexe IV-9**).

Les documents confidentiels remis par une entreprise spécialisée en ingrédient alimentaire nous informe sur l'historique de l'entreprise, son activité sur le marché du complément alimentaire (produits commercialisés, activités avec les partenaires, les perspectives de développement, les études scientifiques etc.). Toutefois ces documents ne nous ont été remis qu'après la signature d'un accord de confidentialité en avril 2008 (**Annexe IV-10**).

- Observation participative

L'observation participative consiste à recueillir des données relatives à des comportements ou à des conditions environnementales observables. Il s'agit par exemple de collecter des données de façon informelle pendant une visite informelle dans l'entreprise, de photographier les lieux où se déroulent les activités (Yin, 1994). Nous avons surtout utilisé cette technique pour les études de cas menées sur le marché du commerce équitable et du complément alimentaire.

Au cours de nos déplacements dans les organisations pour effectuer des entretiens avec une personne donnée, nous nous entretenions également avec d'autres personnes pendant quelques minutes (entre cinq et vingt minutes) sur leur activité dans l'entreprise, leur vision de l'alliance. Ces entretiens complémentaires qui ont eu lieu au cours de la visite de l'entreprise nous ont été proposés par notre interlocuteur (personne interviewée).

Nous avons visité des lieux de stockage de produits (**Annexe IV-11**), des entrepôts de mûrisseries de bananes (sur le marché du commerce équitable) des laboratoires de tests, d'analyses des ingrédients, les autres services administratifs (sur le marché du complément alimentaire). Nous profitons de ces visites pour photographier les produits (sur le marché du commerce équitable), faire des enregistrements vidéo.

Afin de nous assurer d'une meilleure sauvegarde des données, nous faisons également des prises de notes (**Annexe IV-12**) ajoutées par la suite aux entretiens effectués, ce qui confère à notre travail une certaine validité interne.

En résumé, au cours de notre procédure de collecte de données, nous avons essayé de recueillir des informations aussi bien actives que passives (Dubois et Gadde, 1992).

Pour ces auteurs, l'information active est recueillie sur le terrain au cours de l'observation participative. Ils en déduisent que l'information active est liée à la découverte et que les observations et réunions fournissent des données qui n'auraient jamais pu être trouvées par le biais de la recherche.

Par ailleurs Dubois et Gadde (1992) stipulent que l'information passive concerne les données que le chercheur cherche à avoir et qu'elle apparaît donc au cours de la recherche. Ainsi à travers l'information passive nous tentons de répondre aux questions soulevées par notre problématique, en allant sur le terrain avec un guide d'entretien élaboré à partir de notre modèle de recherche.

Notre démarche s'inscrit dans la logique de triangulation des données qui permet d'octroyer à notre recherche sa validité interne (Hlady-Rispal, 2002 ; Charreire Petit, 2003). En effet nous avons combiné plusieurs techniques de recueil de données afin de compenser le biais inhérent à chacune d'entre elles (Mucchielli, 2005). Selon cet auteur, la triangulation permet également de vérifier la justesse et la stabilité des résultats produits en conduisant à une compréhension et à une interprétation les plus riches possibles du phénomène étudié.

Parmi les quatre types de triangulation décrits par Demzin (1978) : triangulation des données, du chercheur, théorique et méthodologique, nous nous intéressons ici à la triangulation des données. Cette dernière tente de mettre en relief l'originalité et l'envergure des points de vue recueillis, grâce à l'élargissement de l'échantillonnage théorique faisant ressortir de nouvelles facettes du problème ou du phénomène étudié (Mucchielli, 2005). Par conséquent, la prise en compte de facteurs contextuels et d'éléments organisationnels dans le choix de la méthode de cas multiples avec plusieurs unités d'analyses, ainsi que la variété de techniques de collecte de données utilisées, assure une certaine fiabilité externe à notre travail.

Comme nous l'avons indiqué dans la construction du modèle de recherche, nous cherchons également à comprendre l'évolution du contexte, des actions entreprises par les organisations ainsi que leurs conséquences dans l'alliance de marques. Par conséquent la triangulation des données s'avère être nécessaire sachant que la triangulation temporelle est un terme associé à la triangulation des données ; elle tente de prendre en considération la dimension évolutive du phénomène étudié (Mucchielli, 2005). Pour cet auteur la dimension longitudinale dans la recherche nous permettra de vérifier les degrés de stabilité des résultats.

Résumé section 1.

Nous optons pour une démarche qualitative en utilisant la méthode des cas multiples avec plusieurs unités d'analyse. Ce choix confère à notre travail une fiabilité externe.

Les données recueillies au cours de notre recherche proviennent de différentes sources : entretiens semi-directifs centrés, documents internes aux entreprises, participation aux rencontres entre les acteurs de l'alliance de marques (conférences, colloques). Ces choix s'expliquent d'une part par la possibilité d'accès au terrain et par le contexte de l'alliance, d'autre part par les avantages que peuvent procurer ces techniques. Nous rejoignons l'analyse de Yin (1994) qui suggère l'utilisation de plusieurs sources de données afin de parvenir à des résultats scientifiques valides. Ainsi la validité interne de notre travail se perçoit à travers les différentes techniques de recueil de données utilisées. Les biais qui résultent de chacune de ces techniques sont compensés par la triangulation des données.

Section 2. Description de la démarche qualitative appliquée aux études de cas

Dans cette deuxième partie, nous appliquons la méthode qualitative aux études de cas concernées par notre recherche (1). Ensuite, nous présentons la méthode de traitement des données (2.).

1. Recueil de données

Nous expliquons tout d'abord les conditions d'accès au terrain, des conditions qui sont liées à la genèse de la thèse (1.1). Puis nous éclairons la démarche adoptée pour les trois études de cas respectivement sur le marché du commerce équitable (1.2), de la nutrition santé (1.3) et du complément alimentaire (1.4).

1.1. Accès au terrain

L'accès au terrain est lié dans un premier temps à un projet de recherche et en second lieu à des opportunités qui se sont présentées à nous sur le marché alimentaire.

- Un projet de recherche à l'origine du sujet de thèse

Notre travail de recherche a été inspiré par un projet de recherche (AMIO) dans le cadre d'une collaboration entre l'ISAB (département STIM)[26] aujourd'hui appelée Institut Polytechnique LaSalle Beauvais, et le CREPA[27]. Ce projet de recherche impliquait notre directeur de thèse, un Professeur et un maître de conférences du CREPA (**Annexe IV-13**).

Les terrains proposés dans le cadre du projet de recherche s'orientaient vers trois formes de relations : 1) les relations distributeurs/fournisseurs, 2) les relations inter entreprises en lien avec l'utilisation d'actifs communs : accords horizontaux et coopération en R&D ou en marketing, en logistique, etc. 3) les relations entreprises et transactions de soutien : relations producteurs (ou groupement de producteurs) avec les organismes certificateurs ou les interprofessions, relations avec le conseil.

Nous avons répondu à la proposition en réorientant le sujet, par conséquent certains axes du terrain ont été modifiés et ce en accord avec notre directeur de Thèse. Nous avons ainsi décidé de travailler sur les alliances de marques dans le secteur alimentaire et de débuter par des recherches sur la notion de performance dans les alliances de marques. Mais, au fur et à mesure que nous avançions dans la revue de littérature sur la question de la performance dans les alliances de marques, nous nous sommes rendus compte que le champ de recherche s'élargissait. De ce fait la question de recherche a été recentrée autour de « la création de valeur dans les alliances de marques selon une approche interorganisationnelle ». La situation actuelle du marché alimentaire sur les alliances de marques (forte concurrence entre les acteurs, développement d'ingrédients et de compléments alimentaires, de produits nutritionnels, de la consommation responsable, etc.), nous a conduis à nous intéresser au marché du complément alimentaire, à celui de la nutrition santé et du commerce équitable.

- Des opportunités offertes par le marché alimentaire

Nous avions eu accès en premier lieu au marché du commerce équitable par l'intermédiaire d'une personne clé : le responsable d'AgroFair France (entreprise importatrice de banane équitable). Cette personne nous a présenté le marché, les principaux acteurs, ainsi que les relations qu'elle entretient avec eux sur ce marché. Elle a été l'interlocuteur principal qui nous a permis d'établir le lien avec les autres services de l'entreprise AgroFair en France et en Allemagne et avec un acteur clé du commerce équitable : l'association Max Havelaar.

---

[26] AMIO: Alliances de Marques et Inter Organisations, ISAB (Institut Supérieur d'Agriculture de Beauvais, depuis septembre 2006 appelée Institut Polytechnique LaSalle Beauvais), STIM (Sciences Transversales de l'Ingénieur et Management).

[27] CREPA (Centre de Recherche en Management et Organisation), Université Paris-Dauphine.

Par la suite nous sommes entrés en contact avec d'autres acteurs sur le marché du complément alimentaire grâce à un collègue enseignant à l'IUT[28] d'Amiens intéressé par le projet de recherche (AMIO). Il nous a mis en relation avec le responsable commercial d'une industrie spécialiste en ingrédient alimentaire (Bio Serae) qu'il a rencontré au cours d'une conférence « *XB : j'ai fait une présentation aux Journées Aliments & Santé à la Rochelle, qui avait pour thématique stratégie de co-branding. Et donc j'ai rencontré ce Monsieur (enseignant à IUT d'Amiens) qui m'a dit si vous êtes sur Paris…, et ça tombe bien, parce que je monte quand même de temps en temps dans le cadre de certaines missions* ». Nous avons ainsi été mis en relation avec ce responsable commercial qui a été notre interlocuteur principal sur le marché du complément alimentaire où l'accès à l'information est parfois difficile à cause de la concurrence accrue. La prise de contact sur ce marché n'a pas toujours été facile (reports de rendez-vous, fermeture d'entreprise, signature d'accords de confidentialité, etc…).

Enfin nous avons pu établir le lien sur le marché de la nutrition santé grâce à un enseignant de l'Institut Polytecnique LaSalle Beauvais (Président de l'IREMAS[29]) qui travaillait avec une association spécialiste de l'Oméga 3 issue de la graine de lin (Bleu-Blanc-Coeur). La responsable de cette association a été notre interlocuteur privilégié auprès de ses adhérents et partenaires.

Tous ces facteurs ont joué un rôle déterminant dans le choix de trois études de cas sur trois marchés alimentaires :

- Etude de cas 1 : alliance entre une marque de certification privée et une marque privée sur le marché du commerce équitable.
- Etude de cas 2 : alliance entre une marque collective privée (nutritionnelle) et une marque privée, sur le marché de la nutrition santé.
- Etude de cas 3 : alliance entre deux marques privées (une marque d'ingrédient alimentaire et une marque de complément alimentaire) sur le marché du complément alimentaire.

Nous avons donc retenu trois études de cas sur trois marchés différents impliquant de nombreuses entreprises (**Tableau 6**) :

[28]Monsieur Pascal FRACHET, Enseignant et Responsable de formation à l'IUT (Institut Universitaire de Technologie) d'Amiens.
[29] Monsieur François GUILLON, Enseignant Chercheur à l'Institut Polytechnique LaSalle Beauvais et Président de l'IREMAS (Institut pour la Recherche en Marketing de l'Alimentation Santé).

	Marché du commerce équitable	**Marché de la nutrition santé**	**Marché du complément alimentaire**
Type d'alliance de marques	Alliance entre la marque de certification « Fairtrade » et la marque privée de banane « Oké » **Alliance symbolique**	Alliance entre la marque collective privée « Oméga 3 naturels » et la marque privée laitière « Agrilait » **Alliance fonctionnelle**	Alliance entre la marque privée de complément alimentaire « Adip'Light » et la marque privée d'ingrédient « Svetol » **Alliance fonctionnelle**
Organisations propriétaires des marques	- Max Havelaar (association de commerce équitable) - AgroFair (entreprise importatrice de bananes)	- Bleu-Blanc-Cœur (association) - Coralis (entreprise laitière)	- Lierac du groupe Ales (entreprise de complément alimentaire) - Naturex (entreprise d'ingrédient alimentaire) NB : D'autres entreprises (Bio Serae, Wellife, Med-Eq) ont servi de base pour analyser le marché.
Partenaires directs et indirects	- Producteurs du Sud, mûrisseries (Fruidor, Az Méditerrané) distributeurs, organismes de contrôle (FLO), association de consommateurs. - Intermédiaires de Max Havelaar, État.	- Producteurs (Lin 2000), éleveurs, transformateurs (Fleury Michon), distributeurs - Centres de recherches, institutions régionales et européennes.	- Entreprises pharmaceutiques, - Centres de recherches

Tableau 6 : Les différents types d'alliances de marques

Les trois types d'études de cas font partie du même secteur d'activité (alimentaire). Néanmoins les marchés choisis dans ce secteur sont différents. Nous avons trois cas qui sont peu connus. Ceci nous permettra de vérifier si en fonction du marché (commerce équitable, nutrition santé et complément alimentaire), des acteurs, des ressources et mécanismes organisationnels utilisés, le processus de création de valeur dans l'alliance de marques est différent. Nous allons également analyser l'impact de ces composantes sur le long terme. Cette démarche qui met en relation des situations d'alliance de marques différentes, dans des contextes différents, confère une fois de plus de la validité à notre recherche (Yin, 1994).

1.2. Etude de cas 1 : marché du commerce équitable

Notre premier contact terrain sur le marché du commerce équitable s'est effectué avec l'entreprise AgroFair. Nous avons réalisé ce premier entretien avec un autre étudiant, inscrit à l'époque en Master 2 Recherche (Université Paris-Dauphine) et qui travaillait aussi sur le marché du commerce équitable. Nous cherchions à avoir une vision globale des alliances de

marques sur ce marché. Ce premier entretien a eu lieu au tout début de notre travail de recherche en mars 2005.

Suite à cet entretien nous nous sommes informés sur le marché du commerce équitable et avons identifié les produits qui faisaient de plus en plus l'objet d'association de marques entre les organisations. Il est ressorti de l'analyse que le secteur de la banane équitable est en pleine croissance depuis quelques années et que l'alliance de marques dans ce domaine est à ses débuts (surtout en France depuis 2004). De plus, notre premier contact était en charge de la conduite de l'alliance de marques entre AgroFair et l'organisation détentrice de la seconde marque (Max Havelaar). Ce contact a été un atout car il nous a permis de débuter notre terrain avec une alliance qui venait de commencer en France. Ainsi nous pourrons suivre son évolution au cours de notre travail de recherche.

Pendant une année, nous avons continué les échanges téléphoniques et électroniques avec notre premier contact. Au cours de ces échanges, celui-ci nous a fourni des documents internes à l'entreprise (AgroFair) portant sur son fonctionnement.

Par la suite notre interlocuteur sur le marché, nous a mis en relation avec l'une de ses collègues au Pays Bas (responsable des ventes). Celle-ci travaillait déjà depuis quelques années sur l'alliance entre AgroFair et Max Havelaar pour la commercialisation des bananes équitables aux Pays Bas. Nous avons réalisé un entretien téléphonique avec elle en juin 2006 pour comprendre le contexte de l'alliance de marques ainsi que la relation avec les organisations partenaires. Nous cherchions à identifier l'impact des marques associées et les raisons de l'alliance de marques (Chapitre I).

Les données recueillies sur ce terrain mettent l'accent sur la collaboration étroite entre les partenaires dans la relation d'alliance. Nous constatons également que dans cette relation des acteurs externes jouent un rôle clé dans la commercialisation des bananes équitables.

Nous sommes alors revenus sur la littérature pour analyser les études sur les RIO dans les alliances de marques. Nous cherchons à identifier la place des acteurs dans la relation ainsi que les actions qu'ils entreprennent (Chapitre II). Puis nous avons intégré ces éléments dans notre guide d'entretien qui contient maintenant des facteurs comportementaux et environnementaux susceptibles d'influencer la valeur d'une relation d'alliance (Chapitres I, II et III), (cf **annexe IV-5** : guide d'entretien définitif).

Pour la suite de nos entretiens nous avons donc appliqué le guide d'entretien définitif. Ainsi nous avons repris contact en 2007 avec notre premier interlocuteur pour effectuer d'autres entretiens (**annexe IV-14**) et établir le contact avec d'autres organisations. Nous avons également assisté à des conférences organisées par AgroFair et Max Havelaar. Ceci

nous a permis d'établir le contact avec les membres de Max Havelaar en relation directe avec AgroFair. Suite à ces entretiens effectués avec Max Havelaar, nous avons obtenu de la part de nos interlocuteurs des rapports annuels d'activités, des informations sur l'historique et le développement des relations avec les partenaires pour la commercialisation de bananes équitables (juin, novembre 2007 et janvier 2008).

Nous avons également été mis en relation avec des mûrisseries de bananes qui représentent un maillon important dans la chaîne (Fruidor, 2007 et Az Méditéranée en 2008). Ainsi nous avons effectué à chaque fois des entretiens avec des personnes en relation avec AgroFair et précisément avec notre premier interlocuteur.

Pour approfondir nos données, notre avons effectué un déplacement avec notre directeur de thèse en octobre 2007 aux Pays Bas chez AgroFair où nous avons réalisé un entretien avec le responsable des ventes et son assistante (**Annexe IV-15**). Cet entretien portait surtout sur l'évolution de la relation d'alliance de marques entre l'entreprise et ses partenaires. Ainsi nous avons pu analyser l'évolution des actions des acteurs de l'alliance de marques sur deux ans et par conséquent identifier l'impact sur la valeur de l'alliance. Nous récapitulons dans le **l'annexe IV-16**, les entretiens sur ce marché.

1.3. Etude de cas 2 : marché de la nutrition santé

Sur la base de notre guide d'entretien définitif, nous effectuons le premier entretien semi-directif centré sur ce marché en septembre 2007. Avant de rencontrer notre interlocuteur privilégié (responsable de l'association BBC), nous avions reçu des informations sur l'association par courrier électronique.

En effet en mars 2007, notre correspondant avait répondu à un questionnaire portant sur le fonctionnement général de l'entreprise. Cette personne nous a fait part des documents relatifs aux statuts et règlement de l'association (certains documents sont classés confidentiels).

Par la suite notre interlocuteur nous a également mis en relation avec ses partenaires (adhérents de l'association). Les entretiens effectués avec l'association et ses partenaires ont été l'occasion pour nous de récupérer les documents internes à chaque structure au cours des déplacements effectués sur leurs sites de production (en moyenne une journée de déplacement). Ainsi nous entrons en contact avec la production végétale (Lin 2000), les

transformateurs industriels (Fleury Michon[30]) et la production animale (Coralis). Chacun de ses adhérents utilise sa marque en association avec la marque de BBC « Oméga 3 naturels».

Ces entretiens en face à face ont été complétés par les réponses aux questionnaires envoyés par mail et par des entretiens téléphoniques.

Nous avons également participé à une conférence donnée en école (Institut Polytechnique LaSalle de Beauvais) par la responsable de l'association centrée sur les enjeux de l'alliance de marques sur le marché de la nutrition santé. A l'issue de cette présentation, nous avons fait le point avec notre interlocuteur privilégié sur les informations déjà collectées. Cet interlocuteur nous a envoyé par la suite, par le biais du courrier électronique les comptes rendus du conseil d'administration depuis la création de l'alliance de marques jusqu'à octobre 2007 (documents classés confidentiels). Les entretiens sont résumés dans **l'annexe IV-17**.

1.4. Etude de cas 3 : marché du complément alimentaire

Notre premier entretien sur ce terrain a eu lieu en juillet 2006 avec le responsable des ventes de Bio Serae. Au cours de ce premier entretien (à Paris), après avoir présenté à notre interlocuteur l'objet de notre recherche, nous avons abordé avec lui des questions relatives l'activité de l'entreprise, à son fonctionnement et celles liées aux relations qu'elle entretient sur le marché du complément alimentaire (**Annexe IV-18**).

Un mois plus tard, nous avons effectué un deuxième entretien avec notre interlocuteur au sein de Bio Serae (à l'ouest de Carcasonne, en France). Cet entretien a consisté à éclairer les points abordés pendant le premier entretien et à appliquer les questions de notre guide d'entretien définitif. Ce deuxième entretien a duré presque deux heures, nous avons jugé nécessaire de ne pas interrompre notre interlocuteur qui se sentait davantage en confiance que lors du premier entretien et qui nous a proposé (avec notre directeur de thèse) de faire une visite de l'entreprise (services communication, transport et entrepôt).

Ensuite, notre interlocuteur nous a présenté au directeur de l'entreprise avec qui nous avons eu un entretien d'environ 20 minutes sur le devenir de l'ingrédient phare (NeOpuntia) de l'entreprise et sur la portée du co-branding pour celle-ci. Ce prolongement de la visite a considérablement complexifié la logistique de notre déplacement. Malgré cet événement imprévu, qui a suscité beaucoup d'interrogations en nous quant au chemin à parcourir pour

[30]Nous avons effectué un entretien avec Monsieur Patrick LERUE (Directeur marketing de Fleury Michon). Il nous a permis d'avoir une première approche de la relation entre BBC et les transformateurs et il nous a fourni des données sur les produits de charcuterie concernés par l'Oméga 3.

accéder aux informations du terrain, nous étions satisfaits d'avoir pu établir une relation de confiance avec cette première entreprise sur le marché du complément alimentaire.

Par la suite notre interlocuteur privilégié nous a accordé deux autres entretiens au cours de l'année suivante (2007). Il nous a fourni les contacts d'autres entreprises sur le marché du complément alimentaire aussi bien des industries spécialistes en ingrédients alimentaires que celles qui vendent des complémentaires alimentaires. Il nous a également fourni des informations sur les revues spécialisées qui traitent des compléments et ingrédients alimentaires et parlé d'un de ses concurrents spécialistes en ingrédient alimentaire dont Naturex « *Une société que vous pouvez contacter, je ne sais pas si je dois le dire, c'est un concurrent mais c'est un bon copain, c'est Berkem (Naturex). Ils font des extraits de polyphénol, de raisins, des choses comme ça, et ils ont un produit minceur qui s'appelle Svetol, ils font du co-branding, et ce produit là, c'est un extrait de café vert, acide chlorogénique, donc pour la minceur aussi par rapport à un concurrent frontal* ».

Nous avons jugé nécessaire d'établir un premier contact avec Berkem (actifs innovants détenus aujourd'hui par Naturex) dans les locaux de son entreprise (département de la Dordogne en France) en posant le même type de questions que celles posées à Bio Serae (en août 2006).

Par la suite nous essayons d'avoir une relation avec d'autres concurrents et partenaires de Bio Serae (2006-2007). Nous avions eu des entretiens téléphoniques avec des entreprises comme Gika, Ocean Spray, Danacol, e-Nobiol, Wellife au cours desquels nous présentons brièvement le sujet sur lequel nous travaillons, l'interlocuteur qui nous a mis en relation, les grandes lignes de notre travail de recherche et faisons une demande d'entretien. Certaines entreprises connues de notre interlocuteur privilégié n'ont pas immédiatement répondu à notre demande (presque un an plus tard) et d'autres ont répondu négativement à notre appel (trois). L'une des entreprises qui a répondu tardivement à notre appel a déposé le bilan au cours de notre analyse terrain (Wellife, juin 2007).

Suite à certains échecs, notre interlocuteur privilégié (le premier contact chez Bio Serae) nous a mis à nouveau en relation avec l'un de ses collègues pour poursuivre la collecte de données sur le marché du complément alimentaire (avril 2008). Auparavant Bio Serae nous a demandé de signer un contrat de confidentialité afin de pouvoir recevoir des informations supplémentaires sur sa marque d'ingrédient alimentaire concernée par l'alliance et sur sa relation avec les partenaires.

Ainsi nous avons tenté une nouvelle fois d'établir le contact avec une industrie commercialisant le complément alimentaire à base de l'ingrédient de Bio Serae (NeOpuntia).

Cette tentative est restée malheureusement sans suite, bien que l'entreprise et la personne concernée travaillent en étroite collaboration avec notre interlocuteur privilégié chez Bio Serae. Cette personne nous a signalé qu'elle n'était pas en mesure de nous fournir des informations sur l'alliance de marques.

Ces différents blocages peuvent s'expliquer par la concurrence accrue sur ce marché où la relation d'alliance de marques se caractérise plus par une relation marchande et très protégée « *Xb*[31] *: …e-Nobiol qui est quand même un gros du complément, un grand du complément alimentaire. MC : j'ai eu du mal l'an dernier à les contacter. XB : ils sont assez difficile, ils sont situés dans Paris 16 ème. Mc : oui c'est la période où j'avais essayé de contacter Bio Serae, Berkem (Naturex)…XB : oui c'est une société difficile, beaucoup de croissance, très très secrète, donc c'est pas trop facile de leur parler…*est-ce qu'on révèle pas de secrets ?».

Parallèlement aux études effectuées sur l'alliance de marques entre Bio Serae et une entreprise qui commercialise le complément alimentaire, nous sommes restés en contact avec l'entreprise Naturex qui est aussi spécialiste en ingrédient alimentaire. Suite aux différents refus dans cette première relation d'alliance de marques (relative à la relation entre Bio Serae et l'un de ses partenaires), nous avons décidé de continuer les entretiens avec Naturex pour pouvoir accéder à l'un de ses partenaires spécialiste en complément alimentaire.

En effet il nous manquait dans l'alliance de marques sur ce marché les informations portant sur l'entreprise qui commercialise le complément alimentaire à base d'ingrédient alimentaire. Ainsi, nous reprenons les entretiens qui avaient débuté en 2006 avec Naturex en suivant cette fois ci le guide d'entretien définitif. Grâce à notre interlocuteur chez Naturex[32], nous sommes entrés en contact avec deux de ses partenaires qui commercialisent des compléments alimentaires (Lierac du Groupe Ales en France et Med-Eq en Norvège) à base de l'ingrédient 'Svetol' de Naturex « *il y a des sociétés françaises, alors je réfléchi en France, Léa Vital, Lierac, alors je crois que c'est les deux meilleurs exemples avec le Svetol »*
« *…en Norvège, encore plus loin, je vous éloigne vraiment de l'Afrique là, il ne fait pas chaud en Norvège, mais là ça commence à devenir chaud. Alors eux ils ont utilisé le Svetol dans du café instantané et ils l'utilisent depuis quatre ans au moins* » (BL, Naturex, mars 2008).

Compte tenu des difficultés pour accéder aux informations, nous avons retenu l'alliance entre les marques des entreprises Lierac et Naturex pour notre travail sur le marché du complément alimentraire. Toutefois nous exploitons les données des autres entreprises (Bio

[31] XB : Xavier BENOIST de l'entreprise Bio Serae : interviewé ; MC : Mantiaba COULIBALY : interviewer.
[32] Le service dans lequel travaille notre correspondant chez Berkem a été racheté à la société Naturex.

Serae, Wellife, Med-Eq) pour une meilleure analyse du marché du complément alimentaire[33]. Nous présentons dans l'**annexe IV-19** un résumé des entretiens effectués.

Nous résumons l'ensemble des informations recueillies sur les trois marchés dans le tableau suivant : **Tableau 7**.

	Marché du commerce équitable	**Marché de la nutrition santé**	**Marché du complément alimentaire**	**Total**	
Entretien exploratoire	1			**1**	**50**
Nombre d'entretiens Face à face	10	7	7	**24**	
Nombre d'entretiens téléphoniques	4	5	6	**15**	
Questionnaires envoyés par mail	3	3	6 (deux non retours)	**10**	
Sources documentaires	Rapports d'activités d'AgroFair (2005, 2006) Rapports d'activités de Max Havelaar Participation à la 13éme conférence sur commerce équitable	Rapports du conseil d'administration depuis la création de l'association BBC Charte Agrilait Statuts et règlement intérieur de BBC Lettres d'information BBC (sur 7ans) Participation à une présentation de BBC	Etudes de marché sur les compléments alimentaires (Club PAI, Food-Ingredient, 2006) Accord de confidentialité sur l'ingrédient 'NeOpuntia' Publications dans les revues spécialisées		

Tableau 7 : Récapitulatif de la collecte de données sur les trois marchés.

Nous notons un élément commun aux trois cas, au niveau de l'accès au terrain : la mise en relation avec une autre entreprise par le biais d'un intermédiaire.

En effet c'est par l'intermédiaire d'un interlocuteur privilégié que nous sommes rentrés en contact avec les autres personnes de son entreprise puis avec ses partenaires concernées par

[33]Les informations recueillies auprès de Bio Serae nous ont permis de faire émerger les premiers résultats sur le marché du complément alimentaire autour de la question de création de valeur dans les alliances de marques (Sauvée et Coulibaly, 2007).

l'alliance de marques. A leur tour ses partenaires nous ont permis d'accéder aux données de leurs entreprises et d'établir le lien avec d'autres partenaires. Cette démarche a facilité pour nous l'accès au terrain même si par moment certaines personnes se sont montrées réticentes Ainsi, nous utilisons la technique d'échantillonnage appelée « boule de neige » par Miles et Huberman (2003).

Nous ne nous limitons pas aux données recueillies à travers cette technique, car nous avons constaté dans certaines situations que les différentes personnes dissimulaient des informations ou s'exprimaient dans le sens de l'interlocuteur privilégié avec qui elles ont les mêmes convictions. Ainsi un de nos interlocuteurs chez AgroFair nous oriente vers une personne spécifique chez Max Havelaar « *Il pourra vraiment expliquer les relations qu'il y a avec AgroFair, mais au niveau humain quoi ! Spécialement quoi* » (GD[34], juin, 2007). Il n'est pas toujours évident de vérifier la véracité de toutes les informations.

Alors pour faire face à ce biais de l'effet « boule de neige », nous décidons par exemple sur le marché du complément alimentaire d'interviewer deux entreprises spécialistes en ingrédient alimentaire et qui peuvent être concurrentes sur ce marché (Bio Serae et Naturex).

De même, sur le marché de la nutrition santé, nous interrogeons plusieurs partenaires de l'association BBC pour savoir leurs avis sur le fonctionnement de l'association et son apport pour elles. Pourtant sur ce marché, nous ne nous intéressons qu'à l'alliance entre BBC et l'un de ses partenaires.

Notre objectif dans le recueil des données au niveau des études de cas était de vérifier les informations venant de sources différentes (organisations) et pouvant être concurrentes sur le même marché. Ainsi, nous allions à la technique « boule de neige », celle de « cas déviants » décrite par Miles et Huberman (2003), comme étant une méthode qui permet de trouver des manifestations inhabituelles à un même élément étudié. Pour les trois types d'études de cas nous avons arrêté les entretiens lorsque les personnes interviewées nous renseignait sur les informations déjà obtenues : principe de la saturation théorique (Eisenhardt, 1989 ; Hlady-Rispal, 2002).

Après avoir procédé à la collecte de données, nous allons à présent recourir à des outils (techniques) adaptés pour traiter les informations recueillies.

[34] GD : Gilles DEPRELLE, interviewé, AgroFair.

2. Méthode de traitement de données

Nous abordons dans un premier temps la méthode d'analyse de contenu choisie pour traiter nos données. Nous nous inspirons des apports de la littérature sur l'analyse de données qualitatives (Vandangeon-Derumez, 1999 ; Bardin, 2001 ; Miles et Huberman, 2003 ; Thiétart, 2007) pour justifier le choix de l'analyse de contenu thématique (2.1). Puis nous expliquons l'utilisation faite du logiciel QSR NVivo 2.0 (Deschenaux et Bourdon, 2005) et 8.0, dans l'application de la démarche d'analyse de contenu (2.2).

2.1. Apports de la littérature sur l'analyse de contenu

Nous éclairons dans cette sous-section le choix de la méthode d'analyse de données qualitatives parmi les méthodes proposées dans la littérature (Miles et Huberman, 2003). Par la suite, nous traitons de l'analyse de contenu (caractéristiques, déroulement et mise en œuvre) et plus précisément l'analyse de contenu thématique.

- Différentes approches de l'analyse de données qualitatives

Miles et Huberman (2003 : 22-24), stipulent qu'il existe trois approches de l'analyse de données qualitatives : l'interprétativisme, l'anthropologie sociale, la recherche action l'intervention.

Selon ces auteurs, l'approche interprétativiste vise « une compréhension pratique » des significations et actions. Ils stipulent que les chercheurs ont leur propre compréhension, leurs propres convictions, leurs propres orientations conceptuelles.

Ils soulignent que l'anthropologie sociale porte surtout sur la méthode ethnographique qui tend vers le descriptif. Nous sommes dans une approche où un analyste procède à un assemblage de multiples sources (enregistrements, artefacts, etc.) puis fait de la condensation tout en ayant une préoccupation moindre pour la signification théorique de ses observations. Ils en déduisent que les anthropologues s'intéressent aux régularités comportementales de situations quotidiennes (utilisation de langage, relations, rituels, etc.).

Par ailleurs Miles et Huberman (2003) montrent que dans la recherche action intervention, les chercheurs agissent conjointement avec les participants dès le début de l'action. Le but est de transformer l'environnement social à travers un processus d'investigation critique pour agir sur le monde, plutôt que de le subir.

Nous nous situons davantage dans l'approche interprétativiste qui rejoint notre positionnement constructiviste à travers une démarche abductive (Chapitre III). Nous cherchons à comprendre le processus de création de valeur dans les alliances de marques à

partir de facteurs liés aux marques, à d'autres ressources, aux acteurs et aux mécanismes organisationnels.

Nous allons à présent exposer la méthode d'analyse de données proprement dite : l'analyse de contenu.

- Méthode d'analyse de contenu

Pour le traitement des données de nos entretiens, nous avons recours à la méthode de l'analyse de contenu (Bardin, 2001 ; Miles et Huberman, 2003) plus précisément l'analyse de contenu thématique. Qu'est ce qui caractérise cette méthode et quelles sont les différentes étapes nécessaires à sa mise en œuvre ?

Caractéristiques de la méthode d'analyse de contenu

L'analyse de contenu est définie comme « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages. » (Bardin, 2001 : 47). Selon cet auteur la technique d'analyse de contenu met à la disposition de l'analyste ou lui permet de créer, tout un jeu d'opérations analytiques, plus ou moins adaptées à la nature du matériau et au problème qu'il cherche à résoudre. Cet auteur stipule également que l'analyste peut utiliser une ou plusieurs opérations de façon complémentaires.

Analyse de contenu thématique

L'analyse thématique (d'un texte) consiste à compter un ou plusieurs thèmes ou items issus de signification dans une unité de codage préalablement déterminée (Bardin, 2001 : 77).

Pour cet auteur l'analyse de contenu thématique permet d'avoir des informations sur les perceptions des personnes interviewées contrairement à l'analyse de contenu lexicale dans laquelle l'on cherche à analyser la structuration des mots dans le discours (**Annexe IV-20**).

Les différentes phases de l'analyse de contenu thématique

Selon Bardin (2001 : 125-132) l'analyse de contenu s'organise autour de trois étapes chronologiques : 1) la préanalyse, 2) l'exploitation du matériel, 3) le traitement des résultats obtenus et l'interprétation.

En effet la préanalyse consiste selon ces auteurs, à organiser les données, à procéder à une opérationnalisation et systématisation des idées de départ de manière à aboutir à un schéma précis du déroulement des opérations successives, à un plan d'analyse. Les documents retenus doivent permettre de répondre à l'objectif de l'analyse.

Quant à l'exploitation du matériel, ils signalent qu'elle se réfère à l'opération de codage, de décompte ou énumération en fonction des consignes.

Enfin Bardin (2001) souligne que le traitement des résultats obtenus et leur interprétation consiste à proposer des inférences et à avancer des interprétations à propos des objectifs prévus ou d'autres découvertes imprévues. Ainsi, ils en déduisent que les inférences obtenues peuvent servir de base à une autre analyse ordonnée autour de nouvelles dimensions théoriques ou pratiquée grâce à des techniques différentes.

Ainsi Bardin (2001) nous fournit une multitude de techniques pour appliquer la méthode d'analyse de contenu thématique. D'autres auteurs identifient aussi les actions à effectuer dans le cadre d'une analyse de contenu thématique : attribuer des codes à une série de notes de terrain ; noter par la suite les réflexions ou observations dans les marges ; sélectionner et passer au crible ces matériels pour identifier des phases similaires, des relations entre des variables ; etc. (Miles et Huberman, 2003 : 25).

En résumé, l'analyse de contenu thématique permet d'effectuer le codage en définissant l'unité de codage ou d'enregistrement et en utilisant un support pour le codage : le dictionnaire des thèmes.

En effet, l'unité de codage représente le critère de découpage des données (mot ou phrase). Le choix de l'unité de codage est lié aux objectifs. Dans le cadre de notre analyse nous choisissons une phrase ou un groupe de phrases dans lequel se trouve le thème.

Quand au dictionnaire des thèmes, il sert de guide pour analyser les données issues des entretiens. Il sert à effectuer le codage.

Ainsi, à partir de ces données, nous allons chercher à appliquer les critères auxquels doivent répondre l'analyse de contenu thématique au sens de Bardin (2001) et de Miles et Huberman (2003) : 1) faire en sorte que le dictionnaire des thèmes puisse permettre d'assurer le codage des entretiens dans leur intégralité ; 2) s'assurer que chaque verbatim soit correctement codé ; 3) s'assurer qu'un autre chercheur puisse trouver les mêmes résultats à travers le double codage ; 4) vérifier que l'analyse effectuée nous permettre de répondre aux objectifs de la recherche.

2.2. Application de la méthode d'analyse de contenu thématique

Nous présentons tout d'abord dans cette dernière sous-section, la démarche que nous adoptons pour la mise en œuvre de la méthode d'analyse de contenu (classique). Ensuite nous expliquons l'utilisation faite du logiciel QSR NVivo pour réaliser une partie de l'analyse.

- Application de l'analyse de contenu à nos études de cas

Dans notre étude nous effectuons de façon classique certaines étapes de l'analyse de contenu thématique telle que décrite par la littérature (Bardin, 2001 ; Miles et Huberman, 2003).

Nous procédons dans un premier temps à la retranscription de l'ensemble des entretiens. Nous passons en moyenne 12 heures pour la retranscription d'une heure d'entretien (en moyenne 25 pages, ce qui nous donne un total de 1000 pages pour 40 entretiens retranscrits). Au cours de la retranscription, nous tenons compte de tout ce qui a été dit par les interlocuteurs, des temps morts, des interruptions téléphoniques, des changements dans leur intonation, reformulation de nos questions « *MC*[35] *: les droits de propriété, c'est uniquement vous (Max Havelaar) qui les avez ? JD*[36] *: le contrôle ? MC : le contrôle oui, droits de propriété sur les contrats ? JD : euh… ben, je sais pas si on a, non on a une propriété sur le logo.* » Ceci nous permet de saisir les questions sur lesquelles il a eu des hésitations afin de pouvoir les reformuler au cours d'un prochain entretien.

Après la retranscription des entretiens, nous procédons à une lecture de tous les documents (entretiens, documentations fournies par les entreprises) sous format papier en vue d'identifier les documents les plus pertinents et susceptibles de répondre à notre problématique. Nous avons fait le tri, identifié les thèmes qui ont été traités et ceux qui ont été mis de côté.

Ainsi nous avons effectué un codage aussi bien avec les thèmes issus de la littérature (codage fermé) qu'avec des thèmes qui ont émergé du terrain (codage ouvert).

[35] MC, op cit.
[36] JD : Julien Desmedt, Interviewé, Max Havelaar France.

- Utilisation du logiciel QSR NVivo

Dans le cadre de l'analyse de contenue, nous avons recours au logiciel 'QSR NVivo 2.0[37]' pour effectuer des opérations de traitement (Deschenaux et Bourdon 2005 : 5).

Deschenaux et Bourdon (2005 : 10) montrent que ce logiciel peut être utilisé aussi bien dans le cadre d'une analyse qualitative positiviste que dans le cadre d'une analyse déductive ou encore dans une analyse qualitative de type compréhensive ou inductive. Ce logiciel s'adapte donc à la démarche de recueil de données qui se déroule à partir des informations obtenues sur les fondements théoriques des alliances de marques et des données du terrain.

En suivant la démarche de Deschenaux et Bourdon (2005) nous utilisons ce logiciel pour effectuer des opérations de recherche et faire des classements. Dès lors il ne nous éloigne pas trop de la phase de préanalyse de l'analyse de contenu thématique effectuée à travers un support papier. Ce logiciel aide donc à réaliser l'opération de codage.

Application de l'analyse de contenu via le logiciel 'QSR NVivo'

A partir des travaux de Tesch (1990), Deschenaux et Bourdon (2005 : 7) montrent que l'analyse qualitative à travers le logiciel QSR NVivo' se prête à une démarche de 'décontextualisation-recontextualisation' (**Annexe IV-21**).

Ces auteurs soulignent que l'analyse peut s'effectuer en plusieurs étapes dont nous présentons ci-dessous les deux principales :

L'étape 1 consiste à utiliser plusieurs types de documents (entrevues, notes de terrain, mémos d'analyse). Chaque document a sa propre structure, par exemple une entrevue comportant une succession de thèmes, et les entrevues sont structurées dans le temps. En appliquant cette étape à notre document nous obtenons la figure ci-dessous (**Figure 21**) :

[37] Nous avons actualisé l'analyse de données en utilisant par la suite la version 8 du logiciel QSR NVivo (juin-août 2008), à la suite d'une formation organisée par l'école doctorale Edogest (Université Paris Dauphine).

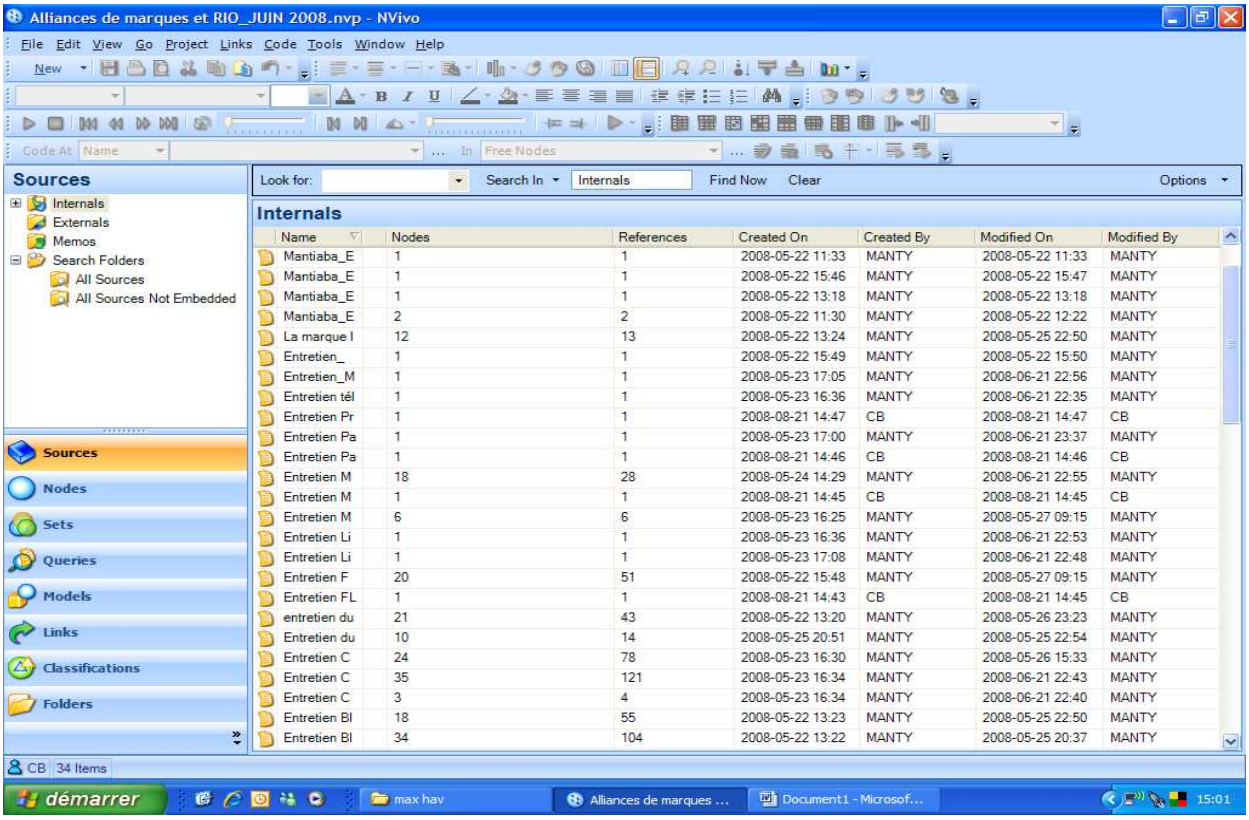


Figure 21 : Présentation des documents

Dans l'étape 2, il s'agit de découper le corpus en unités de sens, et à chaque fois qu'un des thèmes est repéré, l'analyste place l'ensemble des extraits rattachés à ce thème et à un même endroit : opération de décontextualisation (extrait sorti de son contexte). C'est la démarche de « codage » qui correspond à la thématisation dans l'analyse thématique. En effectuant le codage d'un entretien sur le marché du complément alimentaire nous retrouvons des extraits de l'entrevue qui sont rattachés à un thème donné : stratégie de communication, concurrence (**Figure 22**).

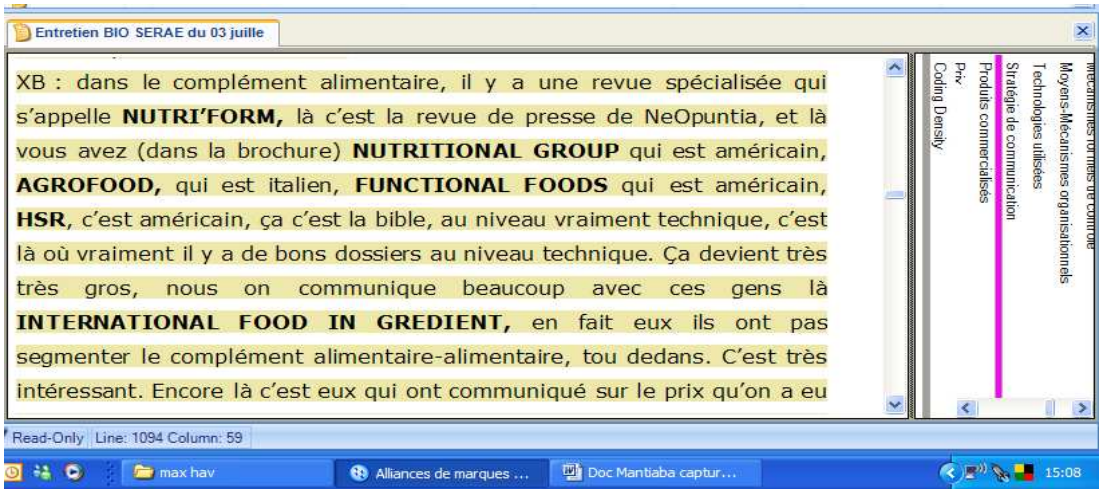


Figure 22 : Thèmes dans un extrait d'entrevue

Nous allons à présent expliquer la démarche suivie pour effectuer la classification des catégories. Cette démarche correspond à la phase d'exploitation du matériel telle que décrite dans la littérature sur l'analyse de contenu thématique.

Pour mener à bien l'opération de codage nous utilisons un certains nombre d'outil : le dictionnaire des thèmes qui nous permet de rendre observable sur le terrain la notion sur laquelle nous travaillons ; la base de données des verbatim (les verbatim représentent le codage explicatif « par le biais de descripteurs » que l'on donne des explications de son interlocuteur pendant l'entretien).

Classification des données dans NVivo

La classification des données dans NVivo se fait à l'aide de nœuds (ou « nodes »et attributs. Selon Deschenaux et Bourdon (2005 : 22) « Les nœuds servent à classer le contenu des documents en codes ou en thèmes. Ce sont des 'récipients électroniques' dans lesquels on place l'extrait ou les extraits provenant d'un ou de plusieurs documents, qui ont trait au thème en question. »

L'une des particularités des nœuds est qu'ils sont communs à l'ensemble des documents. Dès lors à chaque fois qu'un thème est abordé dans un document, il est possible de le sélectionner dans le texte qui traite de ce thème là et de le coder au nœud approprié, avec le résultat qu'on pourra trouver en un seul endroit tous les extraits qui traitent de ce thème (Deschenaux et Bourdon, 2005).

Par ailleurs ces auteurs classent les nœuds en trois catégories : les nœuds libres, les nœuds hiérarchisés et les noeuds cas. Ainsi ils montrent que le codage avec les nœuds libres consiste à coder un document, dans une démarche très inductive, en partant des propos des personnes interrogées ou du contenu des documents pour créer un système de classement qui permettra de trouver de l'information sous un thème précis regroupée en un seul et même endroit. Alors qu'ils rapprochent les nœuds hiérarchisés (*tree nodes*) de l'approche déductive où il s'agit de créer une série de nœuds qui sont ensuite hiérarchisés sous la forme d'un arbre généalogique. Les différents nœuds (nœuds parents ou parent nodes) vont se rattacher à la base de l'arbre (*tree*). Chacun des nœuds peut avoir des enfants (*child nodes*), on a ainsi des nœuds et des sous-nœuds. Il existe également des nœuds de fratrie (*sibling nodes*) qui sont les nœuds créés au même niveau les uns des autres (des nœuds qualifiés de frères). Enfin les auteurs les assimilent les nœuds cas à des nœuds hiérarchisés qui prennent une allure graphique différente.

Nous effectuons notre classification à partir des nœuds hiérarchisés car ces nœuds peuvent également intégrer des nœuds libres. Et nous suivons la démarche méthodologique de Deschenaux et Bourdon (2005) et celle de Bourdon (2002), en utilisant certains éléments de notre guide d'entretien pour créer des nœuds qui représentent les différents thèmes qui ont été abordés. Ainsi dans notre étude les nœuds utilisés correspondent aux thèmes et sous-thèmes élaborés dans notre dictionnaire des thèmes (**Tableau 8**). Nous nous basons sur ce dictionnaire des thèmes pour faire le codage (Vandangeon-Derumez et Mbengue, 1999) et plus tard l'analyse de données. Ainsi le dictionnaire des thèmes nous permettra de trouver des réponses à notre problématique.

	Thèmes	Sous-thèmes	Descripteurs	Définitions
Contexte	**Marché concerné**	- Marché du commerce équitable - Marché de la nutrition santé - Marché du complément alimentaire - Evolution de la demande	Environnement externe Environnement interne	Contexte économique (concurrence, stabilité du marché, etc.), juridique (statut juridique des marques) et social (répondre à la demande) Environnement structurel, culturel, politique : type d'alliance de marques (stratégie de communication, représentation des marques sur un produit) segments, produits concernés
Périmètre des Acteurs	**Acteurs –parties prenantes**	- Organisations propriétaires des marques - Partenaires directs - Partenaires indirects	Organisations à l'origine de l'alliance de marques Liste des producteurs, des distributeurs, des organismes contrôle Consommateurs Institutions publiques et/ou privées, Etat	Les deux organisations dont les marques font l'objet d'alliance Les organisations qui fournissent et distribuent les produits faisant l'objet de l'alliance, de marques Les utilisateurs du produit issu de l'alliance de marques Les écoles, le Conseil Régional ou Général, etc.
Critères de choix	**Objectifs**	- Objectifs complémentaires - Objectifs divergents - Objectifs de départ - Objectifs à long terme	Objectifs stratégiques (objectifs d'équipe) Capitalisation de la valeur de marque (objectifs d'équipe) Objectifs individuels Objectifs à court terme Objectifs prévisionnels	Faire face au manque de ressources Rechercher des bénéfices de la légitimité Réduire l'asymétrie d'information Mettre en avant le produit issu des marques associées Négocier le prix Acquérir plus de place sur le marché par rapport au partenaire Objectifs des organisations au début de la relation Evolution des objectifs, perspectives

	Thèmes	Sous-thèmes	Descripteurs	Définitions
Critères de choix	**Ressources**	- Marques associées	Image de la marque, notoriété, etc.	Marques concernées par l'alliance
		- Produits commercialisés		Produits issus de l'alliance de marques
		- Stratégie de communication	Canal de communication	TV, presse, Internet, etc.
			Type de communication	Grand public, ciblé
			Moyens de communication	Campagnes promotionnelles, prix etc. Budget alloué
		- Technologies utilisées	Machines, études, R&D	Etudes cliniques
		- Moyens financiers		
		- Nouvelles ressources	Cahier des charges	Des ressources qui donnent les spécifications du produit issu de l'alliance, les lignes directives
Moyens-Mécanismes organisationnels	**Mécanismes formels de contrôle**	- Contrats	Engagements réciproques	Instituent des obligations mutuelles (autorité de certaines personnes sur d'autres, circulation de l'information, etc.)
		- Adhésion aux normes sociales et institutionnelles (responsabilités partagées)	Normes de régulation Chartes, codes de conduite, Certification, Recherche de légitimité, RSE	
		- Mesures d'incitation	Instauration d'un système de prix (sur le marché) Répartition de la prise de décision (entre les organisations au niveau du commandement)	
		- Pouvoir	Relation d'autonomie et de dépendance	
	Mécanismes formels de pilotage	- Coopération, négociation	Mécanismes de coordination	Partage de tâches communes Association dans la mise en place des processus Relation de dépendance mutuelle Implication dès le début de la relation (communication, négociation, intérêts mutuels) Intérêts calculatoires, intérêt social lié à l'appartenance à un groupe
		- Production de connaissances explicites		Informations exprimées, formalisées
		- Actions judiciaires		

	Thèmes	Sous-thèmes	Descripteurs	Définitions
Moyens-Mécanismes organisationnels	**Mécanismes informels de contrôle**	- Accords informels	Accords verbaux	« Relations familières qualifiées de domestiques qui donnent une grande place à la connaissance personnelle des acteurs » Badry (1999)
		- Confiance		Acceptation conjointe des décisions Recours aux négociations pour assurer la pérennité
			Confiance interpersonnelle	Confiance qui est fonction de l'intégrité, de l'honnêteté, des compétences des acteurs
			Confiance institutionnelle	Confiance liée aux Procédures
	Mécanismes informels de pilotage	- Connaissances tacites		Connaissances non formalisées, image que l'individu a de la réalité

Ajoutés après les premiers entretiens
Ajoutés après les modifications apportées au cadre théorique
Enlevé après la finalisation du cadre théorique

Tableau 8 : Dictionnaire des thèmes.

Utilisation des nœuds ('nodes')

Pour Miles et Huberman (2003) il s'agit de découper et regrouper les informations dans une boîte. Nous n'avons pris en compte dans un premier temps que les données qui traitent de l'alliance de marques, des marques associées, de la valeur dégagée par les marques aux yeux du consommateur. Puis nous codons les données qui traduisent clairement les relations entre les acteurs dans l'alliance de marques, les conséquences de leurs actions en termes de création de valeur, etc. Nous avons été amenés à abandonner certaines données.

Dans les thèmes (nœuds), nous avons par exemple le thème 'ressources' qui comprend plusieurs sous-thèmes (*child nodes*) traduisant les définitions et classifications opérées par la littérature : marques associées, stratégie de communication, technologies, etc. **(Figure 23).**

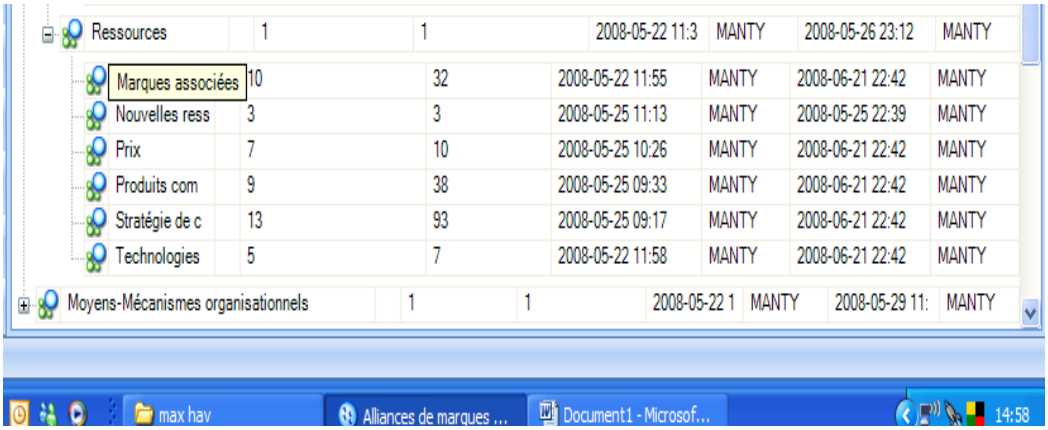


Figure 23 : Application des thèmes dans NVivo

Ainsi nous obtenons comme code dominant « alliances de marques », avec des déclinaisons (mise en commun de marques, différenciation du produit, co-branding, etc.). Dans le cadre de notre analyse pour le codage nous choisissons une ou un groupe de phrases dans lequel se trouve le thème.

Utilisation des attributs ('attributes')

Les attributs « permettent de gérer les données tabulaires (lignes et colonnes) et de les rattacher aux documents et aux nœuds. Il s'agit de rattacher à chaque document une étiquette qui renseigne sur le type de document auquel il appartient. » (Deschenaux et Bourdon, 2005).

Deschenaux et Bourdon (2005, 26-28) conseillent de donner dans un premier temps un nom à l'attribut (l'attribut de nœud et celui de document ne devant pas avoir le même nom), puis de déterminer le type de valeur : une chaîne de caractère (*string*), un nombre (*number*), une année et ses différentes déclinaisons. En se basant sur ces recommandations, nous avons créé les attributs en effectuant une classification par type de marché (marché du commerce équitable, de la nutrition santé et du complément alimentaire). Nous visons à travers cette classification à regrouper les informations relatives aux différents thèmes abordés dans le dictionnaire afin de pouvoir analyser les données inter cas et faire des comparaisons.

Pour accroître la fiabilité de notre analyse, un double codage a été effectué par une personne externe. Pour mener à bien le double codage, nous avons été vigilants sur certains éléments. Nous avons sélectionné six entretiens sur les trois types de marché concernés par l'alliance de marques en mélangeant des entretiens effectués au début de notre travail de terrain et à la fin de l'étude. Nous avons remis au double codeur un document rédigé qui expliquait le sujet de recherche, les cas étudiés, etc. (**Annexe IV-22**).

Pour accroître la fiabilité du double codage nous avons conseillé au codeur un codage ouvert qui permet de développer une compréhension commune d'un thème. De même le double codage de verbatims dans la base de données à permis de vérifier le caractère reproductible du protocole car nous avons obtenu un taux de fiabilité[38] d'environ 90%.

Nous avons également procédé à une validation des données exploitées auprès de nos différents interlocuteurs dans les entreprises étudiées et nous avons aussi obtenu l'autorisation d'utiliser les noms des entreprises et logos concernés par l'alliance (**Annexe IV-23, IV-24 et IV-25**).

Résumé section 2

Nous justifions dans cette section le choix du secteur alimentaire, lié en premier lieu à une opportunité qui s'est présentée à nous sous la forme d'un projet de recherche sur les alliances de marques dont nous avons réorienté les axes en fonction des données recueillies dans la littérature.

Ce choix s'explique également par le contexte actuel du secteur agro alimentaire où le nombre d'alliances de marques qui se créent est en constante augmentation. Les organisations qui s'associent sur ce marché sont alors amenées à gérer les structures de pilotages, à mettre en commun leurs actifs, etc. et à se différencier. En effet dans ce secteur relativement fragmenté, l'alliance de marques se présente comme un vecteur de différenciation et un moyen qui permet aux PME de se développer.

Par ailleurs nous avons eu l'opportunité d'être accueillis dans les entreprises choisies. Ainsi nous avons identifié trois études de cas sur le marché du commerce équitable, de la nutrition santé et du complément alimentaire. Dans les trois études de cas, nous avons recueilli les informations par le biais des entretiens, des sources documentaires et des questionnaires. Puis nous avons appliqué l'analyse de contenu thématique et mobilisé le logiciel QSR NVivo pour compléter l'exploitation des données.

[38] Taux de fiabilité = nombre d'accords/nombre total d'accord et de désaccord (Miles et Huberman, 2003 : 126).

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre IV, nous visons à définir et à mettre en pratique une méthodologie qui nous permettra d'appliquer notre cadre d'analyse théorique.

Ainsi dans la diversité de choix possibles, nous avons opté pour la démarche qualitative par les études de cas (Yin, 2003 ; Giroux, 2003 ; Einsenhardt, 2007 ; Bardin, 2001). Cette décision s'explique surtout par les avantages liés à cette démarche, notamment sa capacité à faciliter l'obtention d'informations sur la dynamique interorganisationnelle des alliances de marques. Nous pourrons ainsi mieux saisir la dimension interorganisationnelle dans les alliances de marques et analyser l'évolution des rapports entre les acteurs dans la relation.

A travers l'étude de cas, notre finalité était de comprendre l'impact des composantes du cadre d'analyse (contexte, acteurs, objectifs, comportements, ressources, mécanismes organisationnels) sur la création de valeur dans les alliances de marques ainsi que l'impact sur la valeur créée et suite aux modifications subies par ces composantes au cours du temps.

Notre choix s'est porté sur l'étude de cas multiples en utilisant plusieurs unités d'analyse : trois études de cas sur trois marchés différents. Ce choix s'explique d'abord par notre positionnement épistémologique (démarche abductive) qui consiste à faire émerger des théories sur la création de valeur dans les alliances de marques. Ce choix se justifie également par la diversité organisationnelle des alliances de marques entre les PME dans le secteur alimentaire, par les opportunités que nous avons eues pour accéder au terrain et par notre volonté de comparer le processus de création de valeur dans les alliances de marques. D'une façon générale, le choix des études de cas est lié à l'accessibilité au terrain, à la particularité du secteur (alimentaire) et à la disponibilité des personnes interviewées. Cette démarche relative à l'application de plusieurs études de cas avec plusieurs unités d'analyses traduit la fiabilité externe de notre recherche.

Pour la collecte de données primaires nous optons pour des entretiens semi-directifs centrés. Les données secondaires sont recueillies au cours de conférences organisées par les acteurs de l'alliance et grâce à des sources documentaires ainsi qu'à l'observation participative. La triangulation des données effectuée confère à notre travail une validité interne.

Enfin nous adoptons la méthode d'analyse de contenu thématique pour le traitement de nos données. Nous avons recours au logiciel 'QSR NVivo 2.0' et à la version 8.0 du logiciel pour nous aider dans l'analyse de contenu et dans l'interprétation des données. Nous utilisons plusieurs techniques afin d'identifier les données les plus pertinentes : entretiens, notes de

terrains, classifications des données, opérations de codifications, etc. Un double codage ainsi qu'une validation des informations recueillies pendant les entretiens par nos interlocuteurs sont également effectués pour conforter la fiabilité et la validité de notre analyse. Ainsi nous pouvons enrichir les résultats de la recherche et par conséquent accroître la validité scientifique de la recherche.

A partir des données collectées, nous allons maintenant appliquer les composantes du cadre d'analyse aux études de cas.

Conclusion de la première partie

Après une première revue de la littérature, nous remarquons que les travaux sur les alliances de marques mettent en évidence les caractéristiques des marques qui peuvent être associées dans une relation d'alliance et qui permettent de créer de la valeur pour le consommateur (Chapitre I).

D'autres travaux ont étudié les relations interorganisationnelles dans les alliances de marques et ont identifié la nature des liens qui existent entre les organisations dans l'alliance de marques tant au niveau organisationnel que technologique. Ces liens visent essentiellement à réduire les coûts et/ou à augmenter la valeur reçue afin d'en tirer profit (Anderson et Narus, 1991). Mais nous constatons que cet ensemble de recherche, développé autour de la dimension organisationnelle des alliances de marques, est moins avancée pour répondre à notre problématique de recherche : comment les organisations avec des marques différentes s'associent-elles pour créer de la valeur dans le cadre d'alliances de marques sur les marchés alimentaires ? (Chapitre II).

La littérature sur les alliances stratégiques et sur les réseaux créateurs de valeur nous permet de conceptualiser le processus de création de valeur dans les alliances de marques. Grâce à cette littérature nous identifions les composantes suivantes comme étant les éléments clés d'un cadre d'analyse du processus de création de valeur : contexte de l'alliance, périmètre, objectifs et comportements des acteurs, ressources et mécanismes organisationnels. Dans un modèle en statique nous montrons qu'à partir de ces composantes, l'alliance de marques peut être créatrice de valeur aussi bien pour le consommateur (valeur consommateur) que pour les organisations (valeur financière et/ou compétitive) mais aussi génératrice de conséquences négatives. Par la suite nous construisons un modèle dans une situation dynamique en vue d'analyser au cours du temps les modifications au niveau des conditions externes (contexte de l'alliance), des facteurs internes (ressources, objectifs et comportements des acteurs) et des mécanismes organisationnels.

Notre présence sur le terrain tout au long de la recherche nous a conduis à modifier à travers une démarche abductive le cadre relatif aux fondements théoriques sur les alliances de marques en y ajoutant des éléments liés aux enjeux organisationnels : ressources clés, mécanismes formels et informels, changement de partenaires, réglementation internationale, dans une démarche abductive (Chapitre III).

Enfin nous adoptons une démarche qualitative par le recours à des études de cas (construction du guide d'entretien et du dictionnaire des thèmes). Nous avons optons pour la la méthode d'analyse de contenu thématique pour traiter les données recueillies pendant les entretiens, les conférences et à partir de sources documentaires en nous servant du logiciel QSR NVivo pour la structuration ces données (Chapitre IV).

Deuxième partie :

Alliances de marques sur les marchés du commerce équitable et de l'alimentation santé : une approche empirique

Introduction de la deuxième partie

Dans la deuxième partie de notre travail, notre tâche consiste à appliquer dans des situations concrètes les données recueillies au niveau de l'étude théorique.

Nous avons choisi le secteur alimentaire comme terrain d'études et plus précisément les alliances de marques dans le marché alimentaire. C'est un secteur en pleine croissance avec une concurrence de plus en plus importante entre les PME, où l'alliance de marques se présente comme un moyen de différenciation pour les organisations en présence.

Nous analysons le processus de création de valeur dans trois types d'alliances de marques sur les trois marchés suivants : commerce équitable, nutrition santé et complément alimentaire. Les deux derniers marchés concernent le marché dit de l'alimentation santé.

Sur le marché du commerce équitable nous traitons de l'alliance entre une marque de certification privée et une marque privée de banane : alliance de marques « Fairtrade-Oké » (Chapitre V, étude de cas 1).

Sur le marché de la nutrition santé nous nous intéressons à l'alliance entre une marque de nutrition santé (marque collective privée) et une marque privée de produits laitiers : alliance de marques « Oméga 3 naturels-Agrilait » (Chapitre VI, étude de cas 2).

Sur le marché du complément alimentaire, nous présentons l'alliance entre une marque privée d'ingrédient alimentaire et une marque privée de complément alimentaire : alliance « Svetol- Adip'Light » (Chapitre VII, étude de cas 3).

Dans chaque étude de cas sur les différents marchés, nous présentons les composantes du cadre d'analyse théorique et le modèle de recherche en statique et dans une situation dynamique.

Dans le Chapitre VIII, nous synthétisons les données recueillies dans les différentes études de cas, puis nous tentons de répondre à notre problématique et nous vérifions les propositions de recherche. Nous terminons cette partie en présentant d'abord les apports théoriques méthodologiques et managériaux de notre recherche, puis ses limites et enfin les voies de recherches futures.

Chapitre V : Etude de cas 1 : Alliance entre la marque « Fairtrade » de Max Havelaar et la marque « Oké » d'AgroFair

Introduction du Chapitre

Dans ce chapitre, nous traitons de l'alliance de marques sur le marché du commerce équitable.

Dans une première section, nous faisons ressortir les différentes composantes du modèle en statique en renseignant le contexte de l'alliance (Section 1).

Par la suite nous identifions le périmètre des acteurs : les organisations propriétaires des marques ainsi que leurs partenaires directs et indirects (Section 2). Ensuite nous mettons en évidence les objectifs des acteurs et leurs comportements dans l'alliance (Section 3). Puis nous présentons les ressources mobilisées dans l'alliance (Section 4).

Dans la section suivante nous abordons d'abord la question des mécanismes organisationnels mis en œuvre par les acteurs (Section 5), puis nous formalisons l'ensemble des composantes et les conséquences positives et négatives qui en découlent dans un modèle en statique.

Dans la dernière section, nous analysons l'évolution de l'alliance en vue de l'élaboration du modèle dans une situation dynamique (Section 6).

Section 1. Le contexte de l'alliance « Oké-Fairtrade »

Dans cette première section nous présentons d'abord l'environnement externe de l'alliance (1), ensuite nous identifions les caractéristiques de l'environnement interne (2).

1. L'environnement externe de l'alliance de marques

Nous décrivons dans cette partie le contexte économique (1.1), social et juridique (1.2) dans lequel se déroule l'alliance.

1.1. Le contexte économique

Il s'agit ici de mettre en évidence le contexte économique en expliquant les particularités du marché du commerce équitable. Nous identifions les produits commercialisés, les régions et secteurs concernés en nous focalisant sur la banane équitable qui représente l'objet de notre étude sur ce marché.

- Le marché du commerce équitable : un marché en forte croissance

Sur ce marché une multitude de produits sont commercialisés à travers les actions menées par de nombreuses organisations de commerce équitable (Max Havelaar, Artisans du Monde, Magasins du Monde, etc.).

Nous nous intéressons au marché du commerce équitable en France et plus spécifiquement aux produits commercialisés via la filière Max Havelaar sachant que cette dernière ne s'occupe pas de la vente des produits (SG[39], Max Havelaar France, janv. 2009). Environ 1,4 million de producteurs vendent tout ou partie de leur production labellisée Max Havelaar à 632 organisations dans 59 pays. Au total 5 millions de personnes bénéficient directement ou indirectement du système Max Havelaar (Max Havelaar France, 2008).

Les produits étiquetés Max Havelaar avec le nom « Fairtrade » sont vendus sous le nom de marque de l'entreprise qui les commercialise (SG, Max Havelaar France, janv. 2009). Ces produits concernent les boissons chaudes et froides, l'épicerie, les produits frais et surgelés, les fruits et légumes, le prêt-à-porter, les produits pour la maison.

Les boissons chaudes portent sur des produits suivants : café, thé, cacao en poudre. Ce sont les premiers produits qui ont permis de connaître l'organisation Max Havelaar.

[39] Sarah GAUTSCHOUX, Responsable de Marchés alimentaires (Marchés produits frais, liquides et fleurs équitables) chez Max Havelaar France. Madame GAUTSCHOUX nous a fait des retours avant le dépôt de la thèse suite à la remise de l'étude de cas à Max Havelaar pour valider les informations recueillies.

Par ailleurs les fruits et légumes connaissent également un essor sur le marché, surtout la banane équitable.

Au total près de 175 marques françaises proposent environ 2000 produits labellisés dans le cadre de la relation entre les producteurs du Sud et les consommateurs français (Max Havelaar France, 2008). Depuis trois ans le volume de vente de ces produits est en nette progression (**Annexe V-1**). Cette croissance s'explique par l'augmentation des dépenses des consommateurs liée à la confiance qu'ils témoignent à Max Havelaar.

En effet en 2007, chaque français a consacré environ 3,30 € aux produits labellisés Max Havelaar, soit une progression de 20 % par rapport à 2006 et depuis le nombre de produits labellisés Max Havelaar ne cesse d'augmenter (**Annexe V-2)**.

Dans ce qui suit, nous allons analyser le positionnement de la banane qui réprésente le produit relatif à l'alliance de marques sur le marché du commerce équitable que nous étudions.

- La banane : un produit en pleine expansion sur le marché du commerce équitable

Pour comprendre le positionnement des bananes équitables sur le marché du commerce équitable, nous allons tout d'abord analyser le marché de la banane en général, comprendre l'intérêt grandissant pour les bananes équitables par rapport aux bananes conventionnelles.

Le marché de la banane

La production de bananes se fait dans environ 120 pays. Les principaux pays producteurs sont repartis sur plusieurs continents : en Asie (Chine, Inde, Philippines), en Amérique Latine (Brésil, Colombie, Costa Rica, Equateur, Guatemala, Honduras, Panama, Pérou), en Europe (Espagne : Canaries, France : Antilles, Grèce, Portugal : Madère), en Afrique (Cameroun, Côte d'Ivoire, Ghana). Le commerce de la banane représente près de 5 milliards d'euros par an, ce qui constitue un enjeu important sur ce marché (CNUCED[40], Journées Artisans du Monde[41], 2005).

Des bananes conventionnelles vers des bananes équitables

Les bananes conventionnelles sont cultivées dans des conditions qui polluent l'environnement et les travailleurs ne bénéficient pas de bonnes conditions de travail. Par

[40] CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement ; les XIème et XIIème conférences se sont beaucoup penchées sur la question du commerce équitable.
[41] Artisans du Monde, est un acteur du commerce équitable.

ailleurs, les accords commerciaux entre les acteurs du Nord et du Sud qui portent sur la production et la commercialisation de bananes conventionnelles sont souvent peu fiables (GD, AgroFair, 2008).

Les bananes équitables représentent des bananes qui sont directement achetées par les importateurs, aux plantations ou coopératives, certifiées par FLO Cert (Fairtrade Labelling Organization) qui est une entreprise internationale, indépendante, de certification et d'audit. Ce sont des bananes qui sont cultivées de façon biologique, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas été en contact avec un certain nombre de pesticides non homologués. Les bananes équitables garantissent également un prix donné aux producteurs alors que leur prix vente sur le marché reste similaire à celui de la banane courante (conventionnelle). Ainsi les bananes équitables sont consommées dans une dizaine de pays européen. (GD[42], AgroFair, 2008).

En résumé, cette première analyse sur l'environnement externe de l'alliance de marques (rattaché au contexte économique), nous montre que nous sommes sur un marché porteur où l'offre ainsi que la demande sont en constante évolution (augmentation du chiffre d'affaires et demande croissante de la consommation de produits équitables, notamment la banane). Cette situation économique s'explique par la part que la banane représente sur le marché du commerce équitable : plus de 90% des fruits vendus (JD[43], Max Havelaar, nov. 2007). Mais malgré cette forte croissance des ventes, la part du commerce équitable dans le commerce mondial (biens et services) reste toujours faible (Béville, 2004).

Nous allons à présent analyser le contexte social et juridique de l'alliance.

1.2. Le contexte social et juridique

Nous présentons dans cette partie les conditions sociales et environnementales de la production et commercialisation de bananes.

- Le marché et la filière de la banane

Nous abordons ici les caractéristiques de la filière et la tendance de consommation actuelle sur le marché.

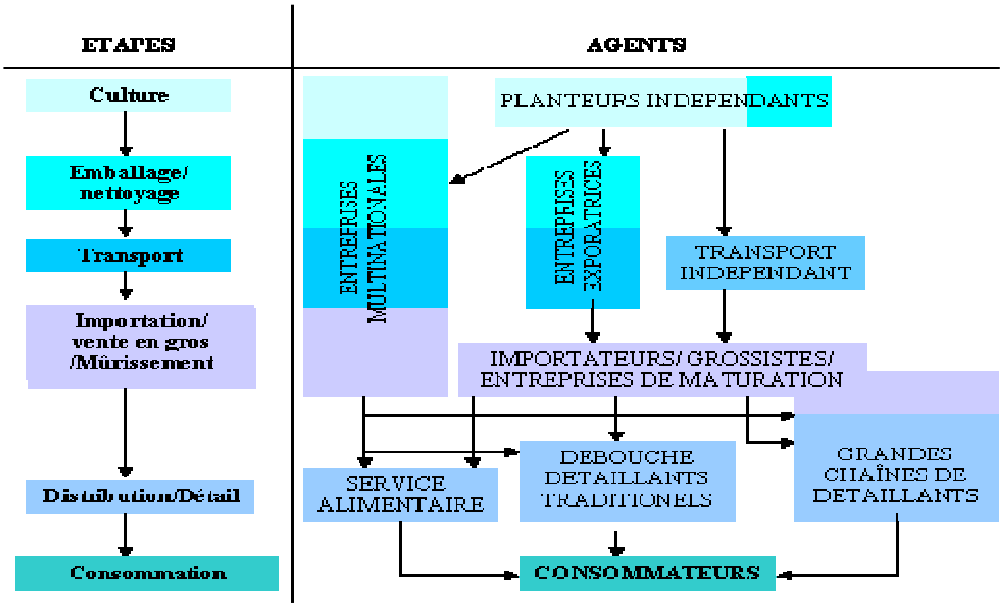
[42] Gilles DEPRELLE, Responsable de Agrofair France depuis 2004.
[43] Julien DESMEDT, Assistant Responsable Marchés, Max Havelaar France (2007).

Les caractéristiques de la filière de la banane

Sur le marché de la banane, les producteurs ne perçoivent qu'une très faible (2%) part du prix moyen de la vente d'une banane, alors que 15% reviennent aux transporteurs et assurances, 11% aux intermédiaires, 27% aux multinationales, 45% aux supermarchés (CNUCED, Journées Artisans du Monde, 2005). Il y a donc une répartition inégale du bénéfice entre des différents acteurs au niveau de la part qui revient à chaque acteur de la filière.

La CNUCED souligne également un autre problème rencontré sur le marché de la banane liée aux conditions de production, de distribution et de commercialisation de la banane.

En effet le circuit de la banane (**Figure 24**) passe par des étapes pénibles, de la culture au transport vers les mûrisseries en passant par le premier transport (du lieu de récolte vers l'emballage) par le départage, le lavage et le conditionnement. Les producteurs et transporteurs de bananes font aussi face à des étapes difficiles (récolte, floraison, emballage, etc.).



Source CNUCED 2008

Figure 24 : La filière de la banane.

Par ailleurs la CNUCED note que les conditions de travail dans les plantations ne respectent pas les normes minimales. Les salaires des travailleurs sont également très faibles et les droits d'association au sein d'un syndicat ainsi que les négociations collectives sont limitées (CNUCED, 2008).

La tendance de la consommation actuelle

Depuis quelques années nous assistons à une prise de conscience des consommateurs pour une consommation responsable.

Les consommateurs américains, européens (en particulier suisses) et japonais souhaitent acheter des bananes équitables et biologiques même si leur prix est plus élevé. Ces consommateurs sont prêts à les payer plus chers s'ils sont sûrs que celles-ci sont produites dans des conditions environnementales et sociales saines. Par son action le consommateur peut donc avoir une influence sur l'environnement et le développement social et durable de l'industrie de la banane exportée dans les pays du Nord (CNUCED, 2008). Cette action des consommateurs est renforcée par celle des ONG qui militent en faveur de l'amélioration des conditions de production dans les pays du Sud. Ceci peut avoir une influence sur les décisions des instances nationales et internationales pour un commerce plus équitable.

En résumé, nous constatons que l'une des caractéristiques principales du commerce de la banane est la mauvaise répartition des bénéfices entre les pays du Sud et du Nord. La filière de la banane est confrontée à des conditions sociales et environnementales difficiles (situation sociale des producteurs du Sud, conditions de production, de mûrissage, etc.) et des exigences accrues de la part du consommateur (demande de produits de plus en plus éthiques). Comment les intervenants sur le marché peuvent-ils faire face à cette situation ?

- Le commerce équitable : une réponse au commerce de la banane ?

Les différents constats sur le processus de commercialisation des produits agricoles entre les pays du Sud et du Nord conduisent à la mise en place d'une réglementation au niveau mondial à travers l'article 23 alinéa 3 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme en 1948. Cet article qui soulève l'intérêt d'un commerce plus équitable, stipule que « Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante, lui assurant, ainsi qu'à sa famille, une existence conforme à la dignité humaine » .Selon cette loi, chaque producteur mérite un revenu juste et chaque travailleur un salaire juste.

Le commerce équitable va donc s'appuyer sur des principes partagés par une part croissante de la société civile, des pays développés comme des pays en développement, qui ont trait aux droits élémentaires de l'homme et à la transparence des relations permettant à chacun de faire valoir ses droits (Ferreira[44], 2004 : 7).

[44] Victor FERREIRA, Directeur général de Max Havelaar France (2004).

Ainsi « d'un côté le commerce équitable se base sur le savoir-faire des producteurs, leurs capacités d'organisation et permet aux communautés de jouer un rôle actif dans leur propre développement. Dans le même temps il satisfait une demande du consommateur du Nord et participe largement à l'éducation au développement » (Béville, 2004 : 26).

Le commerce équitable n'est pas donc de la charité mais représente des relations différentes qui assurent des revenus plus justes et de meilleures conditions de travail aux producteurs. En retour ces producteurs sont encouragés à privilégier des modes de production respectueux de l'environnement (Sendowski, 2004[45] : 33).

En résumé, nous notons que le marché du commerce équitable peut être une réponse aux problèmes causés par le commerce de la banane pour le respect des règles sociales et environnementales. Cependant les acteurs sur le marché de la banane équitable doivent toujours faire face à certaines difficultés comme celles liées aux mauvaises conditions climatiques. C'est dans ce contexte que nous allons étudier l'alliance entre les marques « Oké » et « Fairtrade » des organisations AgroFair et Max Havelaar qui visent à promouvoir la production et la commercialisation de bananes équitables.

2. L'environnement interne de l'alliance de marques

Dans cette partie, nous décrivons l'organisation interne de Max Havelaar et AgroFair (2.1), puis nous traitons des marques associées. Nous avons d'une part, la marque « Fairtrade » de Max Havelaar (2.2) et d'autre part la marque « Oké » d'AgroFair (2.3).

2.1. L'organisation interne de Max Havelaar et AgroFair

Nous présentons dans un premier temps la structure interne de Max Havelaar puis en second lieu celle d'AgroFair.

- L'organisation interne de Max Havelaar

Nous rappelons que dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous limitons à Max Havelaar France. Cette organisation est composée de nombreux administrateurs (environ 15), d'une équipe permanente et d'un réseau de 44 groupes locaux (Max Havelaar France, 2008).

Le Conseil d'Administration (CA) s'occupe d'administrer et de gérer l'association. Les premiers membres de ce CA représentaient les associations suivantes : Ingénieurs Sans

[45] Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif de Monoprix (2004).

Frontières, Peuples Solidaires et Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières. Le Comité Catholique Contre la Faim et des associations locales de promotion du commerce équitable et des personnalités extérieures ont par la suite rejoint ce CA. Aujourd'hui Max Havelaar est principalement administrée par d'autres ONG de solidarité internationale.

En plus du Conseil d'Administration, ce sont de nombreux salariés qui gèrent Max Havelaar France. Ces salariés sont spécialisés dans la gestion, le commerce, la communication. Ce sont une trentaine de personnes (stagiaires inclus) qui sont des ingénieurs agronomes, des personnes spécialisées dans les réseaux relationnels (SG, Max Havelaar France, janv. 2009). Ils sont très impliqués dans la démarche de commerce équitable (**Annexe V-3**).

Les groupes locaux représentés par 44 associations indépendantes regroupent à peu près 2000 bénévoles dans différentes villes (de Nantes à Dijon et de Marseille à Toulouse). Ils relayent l'action de Max Havelaar à l'intérieur de la France. Leur rôle est particulièrement important dans la sensibilisation des citoyens, des consommateurs et des collectivités territoriales (SG, Max Havelaar France, janvier 2009).

Par ailleurs Max Havelaar a adhéré à des plateformes et collectifs comme la PFCE (Plate-Forme pour le Commerce Equitable) ainsi que la Plate-forme pour des agricultures durables et solidaires. Au sein de ces plates formes, Max Havelaar apporte son appui à l'agriculture solidaire qui vise à améliorer les conditions des agriculteurs du Nord (SG, Max Havelaar France, janvier 2009). Elle oriente vers une agriculture responsable durable et solidaire au Nord et au Sud. Il s'agit de les amener à accorder une plus grande importance aux produits du commerce équitable.

- L'organisation interne de AgroFair

AgroFair est organisée en accord avec les principes du commerce équitable (AgroFair, 2008). L'entreprise appartient à 50% à des coopératives de producteurs, à 50% à une ONG et à des associations caritatives et des coopératives (Solidaridad, TWIN, Viva Trust, CTM). AgroFair est également gérée par un comité de surveillance et un conseil d'administration (**Annexe V-4).** Qu'implique cette structure organisationnelle ?

La détention de 50% des parts d'AgroFair par les coopératives de producteurs confère à ces derniers un pouvoir de décision et une garantie de relations commerciales durables. Par conséquent les bénéfices réalisés sont redistribués aux groupements de producteurs et sont investis dans de développement de l'activité d'AgroFair.

L'ONG Solidaridad (organisation Néerlandaise) finance des projets de développement et organise des campagnes de promotions de la banane équitable (elle s'occupe également de produits comme le café et le coton).

TWIN (organisation caritative britannique) mène des actions qui visent à rééquilibrer les relations Nord / Sud. Elle est un acteur clé des campagnes de communication sur le commerce équitable au Royaume-Uni.

Viva Trust[46] (organisation orientée vers les entrepreneurs « éthiques ») promeut les initiatives durables en matière de développement économique et de réduction de la pauvreté.

La coopérative CTM (basée en Italie) promeut les principes du commerce équitable et gère la distribution à travers un réseau de 110 magasins « Fairtrade » en Italie (Botteghe del Mondo).

AgroFair est implantée en France depuis 2004 où elle est gérée par une seule personne qui est en relation avec les autres filiales d'AgroFair, surtout AgroFair Pays Bas.

2.2. La marque « Fairtrade » de Max Havelaar

La marque « Fairtrade » représente une marque de commerce équitable. Selon AgroFair (KDK[47], AgroFair, Pays Bas, oct. 2007), « Fairtrade » représente un concept qui se rapproche davantage d'un label.

En effet dans la définition juridique des marques, les labels agricoles sont considérés comme des marques collectives de certification. Celles-ci exercent une fonction de garantie dans l'intérêt général (article L. 715-1 du code de la propriété intellectuelle dans Bertrand, 2000 : 219-221).

Ainsi Max Havelaar à travers sa marque Fairtrade, qui est une garantie pour le consommateur d'avoir un produit équitable, va veiller en collaboration avec d'autres organisations au respect de ces conditions agricoles pour mieux produire et commercialiser des bananes équitables.

2.3. La marque « Oké » d'AgroFair »

La marque Oké a été créée en 1996. Oké représente les bananes équitables qui sont produites selon les règles environnementales et qui permettent à plusieurs regroupements de paysans de tirer un plus grand profit de leur culture. Ces bananes sont importées des pays du

[46] Les investissements de Viva Trust sont particulièrement orientés vers l'Amérique Latine. Viva Trust finance aussi la fondation Avina.
[47] KDK : Kees de KIEVIT, Responsable des ventes chez Agrofair Pays Bas (2007).

Sud (Ghana et Équateur) pour être ensuite revendues dans les pays du Nord (AgroFair 2008). D'autres produits comme la mangue, les oranges sont également vendus sous le nom de marque « Oké ». Dans le cadre de l'alliance entre les marques « Oké » et « Fairtrade », les bananes équitables sont vendues sous le nom « Oké-Fairtrade ».

Section 2. Le périmètre des acteurs dans l'alliance « Oké-Fairtrade »

Nous nous intéressons maintenant aux organisations qui sont à l'origine de l'alliance, c'est à dire les propriétaires des marques associées (1) et à leurs partenaires (2).

1. Les organisations propriétaires des marques

Nous présentons ici les deux organisations : Max Havelaar (1.1) et AgroFair (1.2)

1.1. L'association Max Havelaar

Max Havelaar a été fondée en 1980 par une organisation hollandaise 'Solidaridad'. Max Havelaar s'est ensuite implantée dans plusieurs pays (dix neuf). Ces différents pays utilisent le même logo mais le nom de marque peut changer d'un pays à un autre. Ainsi en France on parle de Max Havelaar (devenu uniquement Fairtrade depuis 2008), en Belgique le nom est 'Fairtrade', en Allemagne 'Transfer', etc.

Notons que Max Havelaar France a été créée en 1988 et elle se définit comme une association à but non lucratif qui vise à offrir des débouchés commerciaux à des organisations de producteurs de filières alimentaires ou non alimentaires.

1.2. L'entreprise AgroFair

Les fondateurs de Max Havelaar (Solidaridad) créent en 1996 l'entreprise AgroFair. AgroFair est un importateur et distributeur de bananes issues du commerce équitable et produites selon les règles de l'agriculture biologique. L'entreprise est la première au monde à introduire la banane « Fairtrade » et elle est aujourd'hui implantée un peu partout dans le monde *(*KDK, AgroFair Pays Bas, oct. 2007) et en France depuis 2004.

Parmi les bananes importées par AgroFair, la marque de banane « Oké » est associée avec la marque « Fairtrade » et vendu sous le nom de marque « Oké- Fairtrade ».

2. Les partenaires des organisations propriétaires des marques « Oké-Fairtrade »

Nous présentons dans cette partie les partenaires directs (2.1) et indirects (2.2.) de Max Havelaar et de AgroFair dans la relation d'alliance.

2.1. Les partenaires directs de Max Havelaar et AgroFair

Les organisations partenaires de Max Havelaar et AgroFair sont diverses et variées. Nous nous limitons aux acteurs principaux qui sont : les organisations de producteurs, les distributeurs, les organisations de contrôle (Béville[48] 2004 : 27-28), auxquels nous ajoutons les mûrisseries et consommateurs.

- Les organisations de producteurs

Les organisations de producteurs sont des coopératives, des associations, des entreprises familiales et des ONG (Organisations Non Gouvernementales). Ces organisations peuvent parfois être des entreprises commerciales qui ont une vocation humanitaire (sociale). Elles sont situées dans les pays du Sud surtout en Amérique du Sud, en Asie du Sud-est et du Sud et en Afrique de l'Ouest.

L'action de ces organisations de producteurs envers les producteurs est « *d'améliorer la qualité de leur production et l'infrastructure de base, parce que c'est un peu difficile pour eux… Nous avons installé le : centre de marchés, et il y a le bureau pour la consultation en matière d'agriculture, il y a aussi le magasin de stockage, il y a aussi un centre de formation pour le renforcement des capacités et il y a une sorte de micro crédit pour l'amélioration de la qualité de la production…* » (ZLR[49], mai 2008). Toutefois les associations sont confrontées à la concurrence qui se joue sur la qualité des bananes vendues.

- Les mûrisseries

AgroFair en tant qu'importateur de bananes est en relation avec de nombreuses mûrisseries. Ces derniers entrent dans la relation d'alliance parce qu'il y a une demande sur le marché « *on a été contacté par des clients et des enseignes pour faire de la banane équitable, et euh à partir de là on s'est mis en quête de fournisseurs de banane équitable et parmi les*

[48] Gilles BEVILLE, Chargé de Mission au Ministère des Affaires Etrangères à la Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement en 2004.
[49] RAKOTOBE Zo Lalaina : conseiller technique de Sitraka qui est une association de producteurs à Madagascar (2008). Nous avons rencontré cette personne pendant la conférence internationale sur le commerce équitable (Montpellier, 2008).

fournisseurs qu'on a contactés et rencontrés on avait AgroFair » (JL[50], Fruidor, nov 2007). C'est la demande des clients qui amène donc les mûrisseries à entrer dans l'alliance et à établir le contact avec l'importateur : « *on est quand même très très dépendant des clients, c'est surtout une demande des clients. On a toujours des demandes particulières, des choses à faire, c'est à dire l'intérêt pour nous quand même, c'est quand même de bien connaître le fournisseur et de le garder le plus longtemps possible et de travailler en partenariat avec lui. L''intérêt ce n'est pas juste d'acheter et de revendre, l'intérêt c'est d'avoir justement un projet commun, d'accepter les exigences que peuvent avoir les clients* » (AB[51], Az Méditerranée, mai 2008).

- Les distributeurs

Les distributeurs représentent les chaînes de distribution dans les pays du Nord. La distribution peut se faire sur une place physique ou à distance sur Internet ou travers la vente par correspondance. Parmi les chaînes de distributions figurent les hypermarchés et supermarchés (Carrefour, Auchan, etc.) ; les boutiques du commerce équitable comme 'Maison du Monde' ; les magasins qui commercialisent des produits fabriqués à base d'ingrédients et qui respectent le principe du commerce équitable (Occitane).

- Les organismes de contrôle

FLO (Fairtrade Labelling Organisation) international crée en janvier 2004 FLO-Cert (Certification Unit), une société commerciale, qui supervise les tâches d'inspection et de certification, afin d'effectuer la certification, les contrôles et l'application des standards (SG, janv. 2009). Cet organisme répond aux garanties de transparence et d'indépendance exigées par la norme internationale ISO 65. L'inspection est faite par des consultants free lance basés dans les continents où vivent les producteurs.

- Les consommateurs

Les acheteurs sont plutôt urbains, ils ont pour la plupart un revenu supérieur à la moyenne et sont sensibilisés aux enjeux du développement durable. Mais depuis quelques années les revenus les plus modestes consomment aussi les produits équitables. Ainsi un foyer français sur quatre a acheté au moins un produit labellisé en un an. Tout au long de l'année 2007, un demi-million de nouveaux foyers est devenu consommateur, soit un total de 6,5 millions de

[50] Jérôme LEDOUX, Responsable commercial de l'entreprise Fruidor (2007).
[51] Annaïg BLOUIN, Responsable service qualité de l'entreprise AZ Méditerranée.

foyers. (Sources : TNS Worldpanel, avril 2008 ; IPSOS, mars 2008 ; Sondage Malongo/TNS/Sofres, avril 2008 - Rapport annuel Max Hav 2007-2008).

2.2. Les partenaires indirects de Max Havelaar et AgroFair

Ce sont des acteurs qui participent à la relation sans pourtant être directement impliqués dans les prises de décisions (intermédiaires, bénévoles de Max Havelaar) ou qui apportent leur appui financier (État), etc.

- Les bénévoles

Ce sont des acteurs qui aident Max Havelaar dans sa démarche de commerce équitable. Parmi ces acteurs, nous avons : le réseau des groupes locaux de Max Havelaar France, les réseaux des étudiants, le réseau international des bénévoles de FLO « Fairtrade Action Network », le réseau des managers responsables (Rapport annuel Max Havelaar 2007-2008).

Ainsi les réseaux locaux effectuent des actions de sensibilisation auprès du grand public et font du lobbying auprès des institutions ou entreprises. Quant au réseau des étudiants, il fait la promotion du commerce équitable au cours des actions commerciales étudiantes. Enfin, nous avons le réseau des managers (professionnels, professeurs, étudiants) qui s'engage dans les problématiques de responsabilité sociétale (managers[52]).

- L'État et/ou les institutions publiques

Une relation de partenariat s'est établie entre les collectivités locales et Max Havelaar. Elle consiste pour les collectivités locales à s'engager dans la durée dans une démarche de consommation responsable. En contre partie ces collectivités reçoivent le titre de « Territoire de commerce équitable[53] ». Ainsi de nombreuses villes françaises se sont lancées dans cette démarche : la ville de Tours, le conseil régional Midi-Pyrenées, la ville de Lyon, etc. Elles obtiennent des financements d'institutions comme la Caisse des Dépôts et Consignations et l'Union Européenne.

Nous présentons dans **l'annexe V-5** les marques associées dans l'alliance de marques puis nous illustrons la relation entre les organisations partenaires.

---

[52] Max Havelaar France est membre du Réseau du management responsable lancé par Euromed. Marseille en octobre 2007.

[53] La campagne « Territoires de commerce équitable » est la déclinaison française du projet européen « Fairtrade Towns in Europe ».

Section 3. Les objectifs des acteurs et leur comportement dans l'alliance « Oké-Fairtrade »

Nous analysons dans cette partie les raisons qui motivent les organisations dans cette alliance de marques (1) ainsi que les conséquences des actions qu'elles entreprennent (2).

1. Les objectifs des organisations impliquées dans l'alliance

Nous distinguons les objectifs individuels de Max Havelaar et AgroFair (1.1), les objectifs de leurs principaux partenaires (1.2) des objectifs communs de l'alliance (1.3).

1.1. Les objectifs individuels de Max Havelaar et AgroFair

AgroFair s'est fixée comme objectif le renforcement des groupements de producteurs de bananes) et des travailleurs dans les pays en développement. Il s'agit de pouvoir garantir à ces groupements de producteurs un prix équitable et un accès aux marchés pour leurs produits ainsi que des parts dans l'actionnariat d'Agofair (AgroFair, 2007).

Max Havelaar cherche à promouvoir la production et la commercialisation de produits équitables et à équilibrer les rapports entre les acteurs du Nord et du Sud.

1.2. Les objectifs des partenaires de Max Havelaar et AgroFair

Les associations de producteurs ont pour objectif principal de répondre et de satisfaire les attentes des producteurs : « *nous avons pensé que le commerce équitable permet l'augmentation des revenus des paysans, parce qu'il faut éviter les intermédiaires pour enrichir les paysans. Le but de l'association c'est de lutter contre la pauvreté* » (Association de producteurs, mai, 2008). Pour y parvenir les organisations de producteurs, se basent sur les modèles qui ont réussi : « *nous cherchons à comprendre les actions de ceux qui ont déjà fait dans les pays africains comme le Madagascar, apprendre des leçons acquises* » (Association de producteurs, mai, 2008).

Par ailleurs l'organisme de contrôle (FLO) vise à se différencier des autres organismes de contrôle : « *notre seule raison d'exister c'est de continuer à montrer la différence, c'est pour ça que nous avons été créée il y a vingt ans, c'est pour ça qu'on a créé notre fédération il y a dix ans, c'est pour ça qu'on s'apprête à reformer notre système* » (CA[54], FLO, mai 2008).

[54] Christophe ALLIOT, Délégué aux affaires internationales de FLO. Nous avons assisté à son intervention pendant la conférence internationale sur le commerce équitable (Montpellier, 2008).

1.3. Les objectifs communs

Max Havelaar et AgroFair et leurs partenaires visent un commerce plus équitable entre les acteurs du Nord et du Sud. Ces organisations partagent souvent des objectifs communs : "*sometimes we have a common interest in the marketing, we can create promotion together, sometimes AgroFair is supplying retailers. It was important that we had a direct connection with the retailers*" (KDK, 2008). « *L'intérêt ce n'est pas juste d'acheter et de revendre, l'intérêt c'est d'avoir justement un projet commun, d'accepter les exigences que peuvent avoir les clients* » (AB, Az Méditerranée, mai 2008).

Il s'agit donc de faire en sorte que le commerce équitable devienne un gage de sécurité en dégageant une forte image du produit équitable, du développement durable et en permettant un partage équitable du bénéfice entre les producteurs du Sud (Pays en voie de développement) et les multinationales du Nord (importateurs, distributeurs des produits).

2. Le fonctionnement de l'alliance et comportement des acteurs

Nous allons identifier le comportement des acteurs à partir des relations qui existent entre eux.

Dans un premier temps, AgroFair achète les bananes à des producteurs de différents pays surtout dans les pays du Sud pour les vendre à quai à des mûrisseries du Nord[55] ou les distribuer (pour les autres fruits). AgroFair vend aussi directement au client final via la grande distribution (Intermarché) ; dans ce cas cette dernière intègre l'activité de mûrisserie.

Pour mener à bien son activité, AgroFair choisi le fournisseur (producteur) qui est en mesure de lui livrer les bananes et qui répondent aux critères du commerce équitable : des bananes cultivées, transportées, dans de bonnes conditions. Un producteur peut donc être désavantagé par rapport à un autre à cause de sa situation géographique (problèmes climatiques défavorables à la culture) ou du coût de transport de la banane. Cette situation peut donc traduire une incertitude au niveau du contexte de l'alliance.

Par ailleurs les bananes équitables sont vendues en majorité dans la grande distribution (65%), dans les hard discounts (17%), les marchés (9%), les restaurations hors domicile, les crèches, etc. (AgroFair, 2008). Toutefois le prix des bananes diffère selon ces sites de vente. Cette différence au niveau du prix s'explique par un manque de coordination entre ces actions des acteurs (comportement opportuniste) sur le marché. Ceci peut freiner le consommateur dans son acte d'achat.

[55] Les fruits sont distribués dans plusieurs pays d'Europe, en Autriche, en Belgique, au Danemark, en Finlande, en France, en Allemagne, au Pays Bas, en Italie, au Luxembourg, en Suisse, au Royaume-Uni.

Nous constatons également que le prix de vente des bananes équitables vendues en France (1,90€ et 2,30€ le kilo) est un tout petit peu plus élevé que le prix du marché (1,50€ et 1,60€ le kilo). Les acteurs sur le marché du commerce équitable justifient cet écart de prix au consommateur par la qualité des bananes vendues au Nord et le financement de projets au Sud, tout en indiquant que l'écart reste relativement faible.

En plus des producteurs et distributeurs, les deux organisations à l'origine de l'alliance (Max Havelaar et AgroFair) travaillent avec d'autres acteurs comme des organismes de contrôle (FLO Cert) et des consommateurs finaux. Il y a un échange d'informations entre tous ces acteurs.

Section 4. Les ressources mobilisées dans l'alliance « Oké-Fairtrade »

Les principales ressources utilisées par les partenaires dans l'alliance représentent les ressources financières (1), la notoriété de la marque « Fairtrade » (2), la stratégie de communication (3) et le cahier des charges (4).

1. Ressources financières

Nous distinguons les ressources financières qui proviennent de l'activité des organisations dans l'alliance de marques (1.1) des ressources qui sont issues de l'aide extérieure comme les subventions publiques et privées (1.2).

1.1. Les ressources issues de l'activité des organisations en relation d'alliance

AgroFair est amenée à verser une redevance à Max Havelaar afin de pouvoir utiliser le nom de marque « Fairtrade » sur ses bananes « Oké ». En 2007, le montant des redevances versées à Max Havelaar s'élevait à 3 327 000 €, soit une hausse de près de 34 % par rapport à 2006 (Rapport annuel Max Havelaar 2007-2008). Ainsi Max Havelaar augmente le montant des transferts financiers.

AgroFair réalise aussi plus de ventes et des marges supérieures par la vente de ses bananes étiquetées « Oké Fairtrade ».

1.2. Les subventions publiques et privées

Max Havelaar reçoit des subventions de différentes institutions publiques (l'Etat) et privées (organisations caritatives).

En effet 60% des bénéfices de Max Havelaar proviennent des subventions (JD, Max Havelaar, 2007). Cette rentrée d'argent correspond au montant versé par l'ensemble des entreprises commercialisant des produits labellisés (plus de 2000 produits au total) (SG, Max Havelaar France, janvier 2009). Alors elle apporte son aide à des organisations de producteurs : « *nous avons reçu beaucoup d'aide mondiale pour la réalisation de ce projet et ça vient aussi de FIDA : Fonds International de Développement* » (ZLK, mai, 2008).

2. Notoriété assistée comme ressource : la marque « Fairtrade »

L'une des principales ressources en jeu dans l'alliance est l'image « sticker » Max Havelaar. « *Certains distributeurs n'accepteront de vendre les produits que s'ils sont « stickés » Max Havelaar. Il en est de même pour d'autres partenaires par exemple qui disent si les bananes ou si les fruits ne sont pas stickers Max Havelaar on ne peut pas les vendre en tant que Fairtrade* » (GD, AgroFair, juin 2007). Depuis 2008 Max Havelaar est uniquement représenté par la marque « Fairtrade ».

La marque « Fairtrade » garantit l'achat direct, un prix minimum, des relations à long terme entre producteur et acheteur et le respect des droits de l'Homme (liberté syndicale, sécurité sociale minimale, refus du travail des enfants, etc.). A ces critères sociaux, s'ajoutent des critères environnementaux spécifiques : diminution de l'utilisation de pesticides et d'engrais chimiques, recyclage des déchets, prévention de la pollution des eaux. Ainsi Max Havelaar incite les partenaires à échanger des informations dans un contexte où FLO définit les règles de fonctionnement et s'occupe de la rédaction du cahier des charges ; FLO Cert octroie la certification (certifie les règles) et assure le contrôle.

Toutes ces actions autour de la marque ont un impact positif sur le chiffre d'affaires de Max Havelaar. Ainsi « *en 2006 le chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises qui commercialisent des produits était de 24% et une trentaine de % en 2007, pour Max Havelaar France* » (JD, Max Havelaar, nov 2007). Ce chiffre correspond à une estimation que les entreprises ont réalisée avec leurs ventes de produits équitables (SG, Max Havelaar France, janvier 2009). Les mûrisseries aussi ont vu leur chiffre d'affaires augmenté en 2006 (AB, Az Méditerranée, mai 2008).

3. La stratégie de communication

Max Havelaar coopère souvent avec AgroFair, les producteurs et les distributeurs. Toutes ces organisations mobilisent ensemble des techniques (outils) afin de pouvoir mettre en place une stratégie de communication commune.

Ainsi Max Havelaar organise des rencontres annuelles avec tous les acteurs. Des réunions avec les détenteurs de licence (environ 190) représentent toutes les entreprises qui commercialisent les produits équitables (SG, Max Havelaar France, janv. 2009). Au cours des réunions sont abordés les axes de communication de Max Havelaar, les règles de contractualisation entre les acteurs du Nord. Max Havelaar organise aussi un grand événement de communication par an : la quinzaine du commerce équitable (JD, Max Havelaar, 2007*)*.

Par ailleurs AgroFair et Max Havelaar chacun de leur côté forment les fournisseurs de services d'AgroFair en leur expliquant la démarche du commerce équitable.

4. Le cahier des charges : une ressource clé de l'alliance

Dans le cadre de l'alliance de marques, un cahier des charges a été mis en place par FLO en collaboration avec les autres acteurs. Ce cahier des charges est représenté par des standards : 1) qui portent sur les relations entre les organisations de producteurs et les acheteurs, 2) qui s'adressent aux organisations de petits producteurs et 3) qui concernent les produits spécifiques (Max Havelaar France, 2008).

Les standards qui concernent les relations entre les producteurs et les acheteurs, encore appelés standards commerciaux, fixent les conditions commerciales à respecter comme les contrats et les lettres d'intention d'achat, le montant du prix minimum et de la prime du commerce équitable, ainsi que le montant de préfinancement des commandes, etc.

Quant aux standards appliqués aux organisateurs de petits producteurs, ils portent sur des standards génériques liés au développement économique (prime pour le commerce équitable pour améliorer les conditions logistiques, d'exportations, etc.), au développement social et environnemental (FLO encourage les producteurs à protéger l'environnement).

Les standards qui portent sur les produits spécifiques sont des standards qui sont ajoutés aux standards génériques. Ce sont des exigences spécifiques qui concernent principalement la sécurité et la santé des travailleurs dans les cas où ils sont exposés à des dangers particuliers.

Pour une meilleure application de ces standards, le calcul du prix minimum garanti est fixé en fonction du respect des règles environnementales (Max Havelaar, 2008).

En résumé, nous notons que les ressources financières de Max Havelaar proviennent des redevances versées par AgroFair et des subventions publiques et/ou privées. Max Havelaar utilise ses fonds pour financer le système international (FLO). Quant à AgroFair, ses ressources financières proviennent de la vente de bananes équitables.

Par ailleurs Max Havelaar et AgroFair se servent de ces fonds pour répondre aux besoins de producteurs à travers un meilleur positionnement de la marque Fairtrade qui dégage une bonne image et une stratégie de communication efficace. Nous avons également les cahiers des charges qui permettent de gérer les standards sociaux et environnementaux.

Nous allons à présent nous intéresser aux mécanismes organisationnels mis en œuvre dans l'alliance de marques « Oké-Fairtrade ».

Section 5. Les mécanismes organisationnels utilisés dans l'alliance « Oké-Fairtrade »

Nous traitons tout d'abord des mécanismes formels de contrôle et de pilotage (1) puis nous identifions les mécanismes informels de contrôle et de pilotage (2).

1. Les mécanismes formels

Nous analysons en premier lieu les mécanismes formels de contrôle (1.1) et en second lieu les mécanismes formels de pilotage (1.2) mis en place par les organisations dans la relation d'alliance.

1.1. Les mécanismes formels de contrôle

Les mécanismes formels de contrôle dans cette alliance sont liés aux contrats, à la vérification des standards, à la mise en place de normes sociales et environnementales dans l'alliance de marques (Coulibaly, 2008b).

- Une multitude de contrats entre les acteurs

Le système de labellisation Max Havelaar est un « nœud de contrats » entre trois types d'acteurs : les producteurs inscrits au registre du commerce équitable tenu par FLO, les opérateurs autorisés et FLO (Ballet et Carimentrand 2007 : 117).

Ainsi dans le cadre de l'alliance « Oké-Fairtrade », il existe un contrat d'opérateurs FLO et de détenteurs de licence entre Max Havelaar et AgroFair.

Dans le contrat de détenteur de licence, Max Havelaar accorde à AgroFair le droit d'importer, de travailler avec des produits issus de filières certifiées et également le droit de développer les produits avec la marque « Fairtrade ». Cependant toute la chaîne est contrôlée par FLO Cert.

En effet FLO organise les producteurs en coopératives ou en plantations pour les certifiés « Fairtrade ». FLO Cert certifie les producteurs mais s'il y a un manquement grave au niveau de l'organisation de producteurs il peut y avoir des suspensions, entraînant parfois une décertification.

Par ailleurs les mûrisseries (partenaires de distribution d'AgroFair) sont aussi contrôlées par les inspecteurs FLO Cert sur le volume acheté et vendu.

- La vérification des standards

FLO Cert s'assure que les producteurs ont bien perçu une rémunération, que leurs produits inclus le prix minimum garanti et que la prime de développement qui doit permettre aux producteurs d'améliorer leurs conditions de vie a été versée (Béville, 2004 : 27-28).

Pour y parvenir chaque année, des inspecteurs se rendent dans chacune des coopératives et plantations. Leur rapport est transmis à un comité de certification composé notamment de représentants des producteurs, des importateurs et des associations nationales, etc. Par la suite FLO vérifie que les produits certifiés se retrouvent bien tout au long de la chaîne, c'est ce qui implique la vérification des importateurs, exportateurs, transformateurs.

La vérification peut se faire de façon imprévisible : « *un audit est prévu chaque année, un ou deux mois à l'avance avec épluchage des factures, des comptes,…surtout des mouvements qu'on a eu en bananes équitables dans l'année, et un audit inopiné. Un matin ou un soir ou un après midi, on a deux contrôleurs de chez FLO Cert, ou mandatés par Max Havelaar France, des indépendants qui euh viennent contrôler. Ils vérifient pour voir si ce que l'on déclare sur nos déclarations trimestrielles est bien conforme avec la réalité* » (GL, Fruidor, nov 2007).

La figure ci-dessus (**Figure 25**) illustre ce processus de vérification :

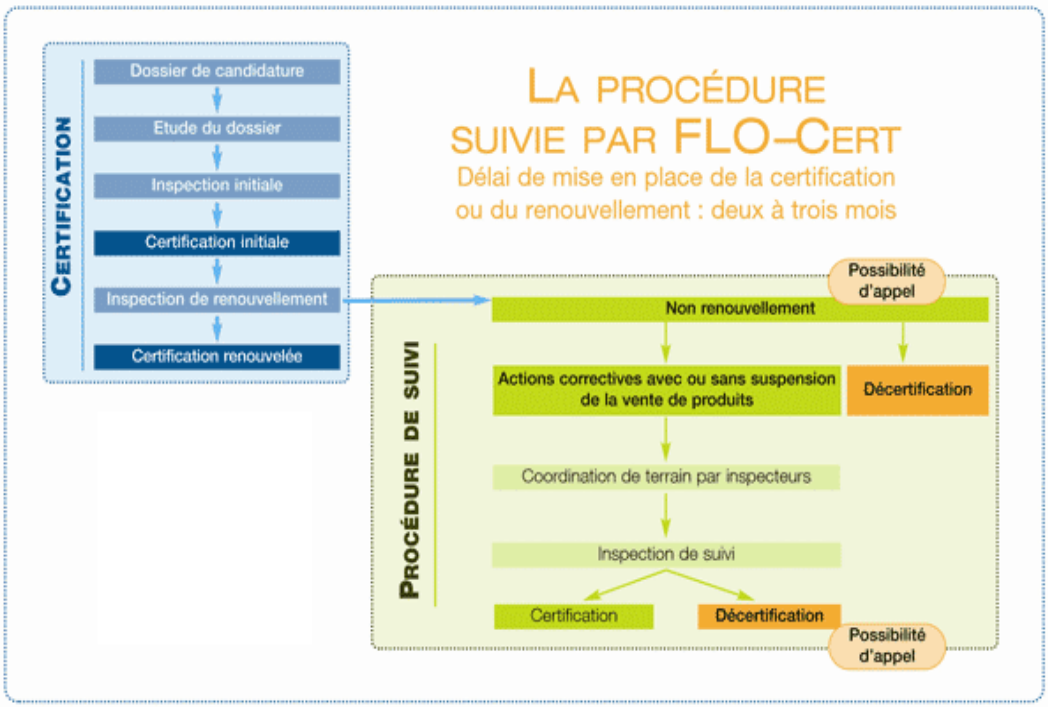


Figure 25 : La composition du comité de certification (Max Havelaar, 2008).

- L'adhésion aux normes sociales et environnementales

La relation d'alliance porte sur les principes de la norme ISO 65. Ainsi FLO-Cert conditionne l'obtention de l'agrément par la mise en place d'un certain nombre de garanties : 1) L'égalité de traitement qui consiste à permettre à toutes les organisations de producteurs et les acteurs économiques à être candidats à la certification sous les mêmes conditions. 2) La fiabilité qui représente une garantie de gestion de risques. 3) La transparence se rapporte aux règles qui doivent être précisées et systématiquement publiées. 4) L'amélioration constante nécessitant l'existence d'un système de gestion de la qualité. 5) L'indépendance qui se rapporte à la présence d'un conseil d'administration et d'un comité de certification spécifique. 6) La confiance qui porte sur la conduite des audits externes pour s'assurer que tous ces principes soient respectés (Max Havelaar, 2008).

Par ailleurs la réglementation sur le marché alimentaire oblige les mûrisseries à indiquer leur nom sur l'emballage des bananes « Oké-Fairtrade » : « *légalement c'est obligatoire, on est obligé d'indiquer qui a conditionné le produit, donc que euh le non de notre entreprise apparaît sur l'étiquette de normalisation* » (AB, Az Méditerranée, mai 2008).

AgroFair accorde également une importance à l'emballage des bananes afin de protéger l'environnement. Elle souhaite vendre ces bananes sans sur-emballage, une décision qui n'est pas partagée par les supermarchés qui veulent limiter le risque de confusion entre les bananes Oké Fairtrade et les bananes conventionnelles (Afrofair, 2008).

Nous allons à présent décrire les mécanismes formels de pilotage qui sont utilisés dans l'alliance.

1.2. Les mécanismes formels de pilotage

Nous présentons dans cette sous-section les relations de coopération et la négociation qui s'opère entre les acteurs. Puis nous expliquons la production de connaissance explicite dans l'alliance.

- Une coopération étroite entre les acteurs dans la prise de décision

L'organisme de contrôle FLO coopère avec les organisations partenaires de l'alliance pour la validation des standards. En effet le conseil d'administration de FLO est composé de quatre représentants de producteurs, deux représentants des acteurs commerciaux ainsi que six représentants des initiatives nationales[56]. Ce sont ces différents acteurs qui valident les standards.

Les organisations de producteurs participent aussi à la rédaction des standards qui sont la référence de la garantie. Ces organisations sont également consultées sur tous les sujets importants (Max Havelaar 2008).

- Coopération et négociation entre les acteurs dans l'application des standards

Pour l'application des standards relatifs aux relations entre les producteurs et les acheteurs, Max Havelaar définit en concertation avec les producteurs un prix minimum d'achat pour chaque matière première (Max Havelaar, 2008). Max Havelaar veille aussi à ce que le prix minimum couvre le coût de production tout en prenant en considération le respect de l'environnement. Ce prix minimum doit également couvrir les besoins élémentaires des producteurs : nourriture, hygiène, éducation, santé, etc.

Des négociations ont également eu lieu entre les producteurs et les acheteurs pour permettre le préfinancement de leurs activités. Ainsi les producteurs en début de saison peuvent demander aux acheteurs d'avancer jusqu'à 60% du prix de leur future récolte. Ce préfinancement permet ainsi aux producteurs d'éviter le recours à des usuriers pour financer leur activité (Max Havelaar, 2008).

[56] Le comité des standards internationaux est composé de 3 représentants des producteurs, 1 représentant des travailleurs de plantation, 1 représentant des acteurs économiques, 1 représentant d'association de commerce alternatif, 2 représentants d'associations nationales (homologues de Max Havelaar France), 1expert externe.

Par ailleurs des rencontres régulières ont lieu entre AgroFair et Max Havelaar : « *we do things together, like the fair trade week, (...) the day before yesterday we had a common meeting with Max Havelaar from other countries, so it's a strong relationship…*" (KDK, AgroFair Pays Bas, oct. 2007). Il existe également une relation étroite entre les différents services des deux organisations : "*in AgroFair, we have many departments, one department is taking care of the producers, doing whatever they have to do with the production, another department is logistic, sales is another department : marketing, of course there are other departments. Marketing is working mainly directly with the marketing department of Max Havelaar"* (KDK, AgroFair Pays Bas, oct. 2007).

- Production de connaissances explicites pendant l'application des standards

Pour veiller à la bonne application des décisions, un comité paritaire a été mis en place. Au sein de ce comité des échanges ont lieu entre les ouvriers et la direction au cours desquels la direction apporte son savoir-faire en matière de gestion des activités de production (Max Havelaar, 2008). Toutefois l'une des limites soulevée par Max Havelaar sur ce comité est qu'il n'a pas vocation à remplacer un syndicat dont la présence est encouragée.

2. Les mécanismes informels

Nous analysons dans cette sous-section les mécanismes informels de contrôle dans l'alliance de marques.

- Une confiance entre les acteurs et un contrôle par les consommateurs

Il existe parfois dans l'alliance des échanges informels entre AgroFair et les distributeurs "*we have no direct agreement, in speaking terms we have meetings together and of course if we see a chance for starting with Carrefour for instance and Max Havelaar has already with Carrefour, then it's good if we sit together and discuss, because it's also the benefits*" (KDK, AgroFair Pays Bas, oct 2007). La relation est donc basée sur la confiance, ceci qui leur permet de limiter les risques liés à la contractualisation.

Par ailleurs les consommateurs exercent un contrôle informel dans la relation à travers l'acte de consommation responsable qu'ils effectuent : « *le consommateur utilise consciemment son pouvoir (d'achat ou de non achat) pour infléchir les politiques d'entreprises, de produits ou de marques. Le citoyen-consommateur peut aussi se mobiliser et*

interpeller entreprises, institutions et élus pour faire évoluer l'offre de produits ainsi que la législation et son respect » (Attac, 2008[57]).

- Le modèle en statique

Nous allons à présent utiliser les composantes ci-dessus pour établir le modèle en statique (Annexe V-6). Avant de présenter une représentation simplifiée du modèle (Figure 26), nous dégageons tout d'abord les variables nécessaires à sa construction (Tableau 9).

[57] Conseil Scientifique d'ATTAC-Groupe de travail « Economie Solidaire et démocratie économique » (2008). Le commerce équitable, Démarche(s) et débats (ouvrage à paraître), nous avons été sollicités pour la relecture des données de cet ouvrage, en tant que membre de Fairness (Réseau des chercheurs sur le commerce équitable).

Variables
Environnement externe Contexte économique, juridique et social du marché du commerce équitable et la banane équitable en particulier **Environnement interne** : L'organisation interne des organisations propriétaires des marques : Max Havelaar France et AgroFair Les types de marques : « Fairtrade » de Max Havelaar et « Oké » d'AgroFair
Organisations propriétaires des marques **AgroFair** et **Max Havelaar** **Partenaires directs** **Producteurs, mûrisseries, distributeurs, organismes de contrôle (FLO) organisme de certification, consommateurs** **Partenaires indirects** Bénévoles, Etat et/ou les institutions publiques
Objectifs Objectifs individuels de Max Havelaar, AgroFair, associations de producteurs et FLO Objectifs communs des acteurs **Comportements** Opportunisme, échanges d'informations
Ressources tangibles et intangibles Ressources financières, marque « Fairtrade », Stratégie de communication, cahier des charges Mécanismes formels **Mécanismes formels de contrôle** Contrats, Vérification des standards par FLO, Adhésion aux normes sociales et environnementales **Mécanismes formels de pilotage** Coopération et négociation entre les acteurs dans l'application des standards / production de connaissances explicites pendant l'application des standards **Mécanismes informels** **Mécanismes informels de contrôle** Confiance, influence du consommateur responsable
Conséquences **Conséquences positives** Valeur consommateur, valeur financière et valeur compétitive **Conséquences négatives (risques encourus)**

Tableau 9 : Variables mobilisées dans la construction du modèle de recherche dans l'alliance « Oké-Fairtrade ».

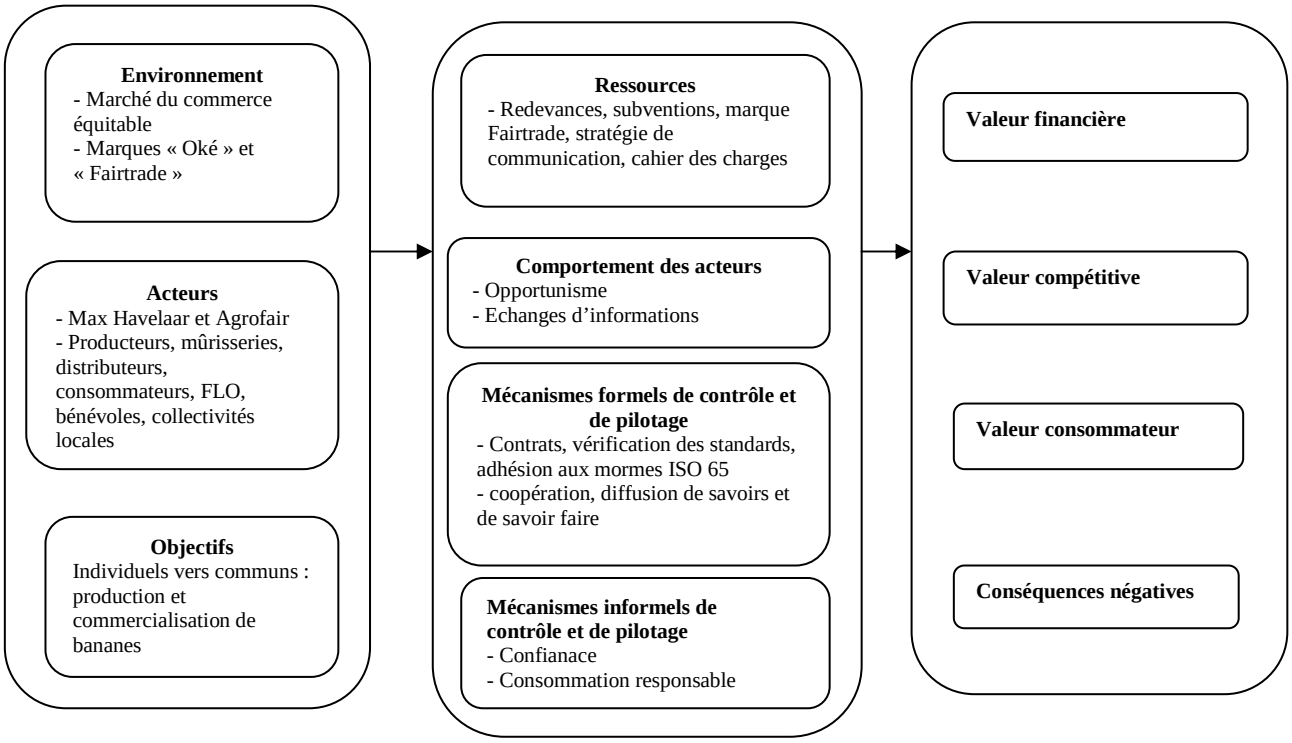


Figure 26 : Modèle en statique appliqué à l'alliance de marques « Oké Fairtrade ».

Section 6. Le modèle dans une situation dynamique

Cette dernière section consiste à analyser l'évolution des composantes mobilisées dans le modèle en statique afin d'identifier leurs impacts dans l'alliance de marques. Nous mettons en évidence les changements constatés au niveau des ressources et des objectifs (1) ainsi que les changements relatifs aux mécanismes mis en œuvre dans l'alliance (2). Nous relevons dans chaque partie les changements qui ont lieu au niveau des tensions internes.

1. Les Changements au niveau des facteurs organisationnels

Nous analysons dans cette partie les changements observés au cours de l'alliance au niveau des ressources mobilisées par les organisations (1.1) et au niveau de leurs objectifs (1.2).

1.1. Le renforcement des ressources mobilisées

Les ressources qui ont subi des modifications sont principalement la marque (qualité), la stratégie de communication et les subventions.

- Le renforcement des critères de qualité

Afin d'inciter le consommateur à renouveler son achat, Ferreira (2004 : 7) souligne qu'il est nécessaire de lui fournir un produit dont la qualité est irréprochable et qui respecte des conditions sociales et environnementales minimales dans le temps. Ainsi pour ce manager cette action permet de pérenniser la démarche du commerce équitable.

- L'amélioration de la stratégie de communication

Au début de la relation d'alliance, il y avait une dépendance d'AgroFair de Max Havelaar en matière de prise de décision pour la stratégie de communication. Cette situation a changé au fil du temps : « *AgroFair effectue aujourd'hui sa propre publicité dans un magazine professionnel, assiste à ses premiers salons. Elle met d'abord en avant la marque Oké qui est labellisée Max Havelaar. Depuis quelques mois (par rapport à juin 2007), AgroFair à commencé à communiquer davantage sur sa marque Oké et non uniquement sur les valeurs du commerce équitable, elle met davantage l'accent sur la qualité de son service*. (GD, AgroFair, juin 2007).

Des mesures d'incitations ont également été mises en place en interne par AgroFair pour mener à bien la politique de communication. Mais celles-ci dépendent du budget marketing qui est très limité en France car AgroFair fait face à d'autres charges (3 millions d'euros de licence payée par an à Max Havelaar), (GD, AgroFair, 2007).

Pour maintenir la relation dans le temps et faire face à la concurrence sur le marché, les deux organisations, chacune de leur côté, décident de mettre l'accent sur la stratégie de communication en clarifiant le partage du bénéfice de la banane équitable « Oké-Fairtrade » : « *il est question de faire figurer sur les bananes vendues au consommateur le prix minimum garanti pour le commerce équitable, perçu par les producteurs et couvrant leurs frais ; la prime du commerce équitable qui permet de financer les projets sociaux, environnementaux, techniques et le bénéfice d'AgroFair* » (JM[58], Max Havelaar France, oct. 2007).

Les deux organisations visent à réorienter de plus en plus l'action vers le consommateur final qui est souvent novice du commerce équitable :

- faire des événementiels qui favorisent l'action auprès des pays du Sud,
- rassurer le consommateur en rendant fluide l'information sur le produit, afficher sur le produit les différentes étapes de la détermination du prix du produit équitable par l'industriel (exemple de la banane équitable) » (JM, Max Havelaar France, oct. 2007).

[58] Joacquin MUÑOZ, Directeur de Max Havelaar France (2007).

L'accent a été également mis sur la campagne de communication de la marque « Fairtrade » : « *Le changement majeur dans la campagne de communication réside dans le changement du nom du label. L'année 2008 marque la disparition de Max Havelaar pour garder uniquement le label « Fairtrade* » (JM, Max Havelaar France, oct 2007). Pour le Président de Max Havelaar France, c'est une nouvelle campagne de communication qui s'annonce pour les deux organisations avec un investissement marketing qui coûte cher en Europe.

AgroFair France s'inscrit aussi dans cette dynamique de communication en augmentant ses participations aux salons, même si elle estime qu'elle manque de temps, de place et d'espace pour communiquer sur les valeurs du commerce équitable.

En résumé, nous constatons que la relation entre Max Havelaar et AgroFair passe d'une relation axée au début de l'alliance sur les producteurs, vers une relation orientée de plus en plus vers le consommateur. Cette réorientation de la stratégie de communication entraîne une augmentation de la demande et du nombre de producteurs certifiés (JD, Max Havelaar France, nov. 2007).

- L'utilisation des subventions

Les subventions accordées à Max Havelaar ont été utilisées pendant de nombreuses années. Elles avaient permis d'aider les organisations de producteurs. Mais depuis 2007, Max Havelaar a décidé d'aider au financement de projets précis comme le lancement de nouvelles filières, l'extension de filières existantes dans de nouvelles zones géographiques, le renforcement des réseaux de producteurs au Sud, etc. (Rapport 2007-2008 de Max Havelaar).

1.2. L'évolution des objectifs de départ

Les objectifs de Max Havelaar ont évolué depuis son entrée sur le marché du commerce équitable. Ferreira (2004 : 8) présente cette évolution en plusieurs phases : « *la première phase a été la création de boutiques spécialisées, la deuxième correspond à l'arrivée de Max Havelaar et à la structuration du mouvement. La troisième phase correspond à un changement d'échelle, où Max Havelaar vise à impliquer le plus d'entreprises vers une autre démarche, vers un futur voulu et maîtrisé, sensibiliser les citoyens afin de contribuer à changer les pratiques du commerce* ». Ainsi, pour le Président de Max Havelaar France « *Max Havelaar vise à travailler en synergie avec l'ensemble des industriels qui sont les utilisateurs de 'Fairtrade' car elle estime que le consommateur final ne sait pas toujours à quoi correspond le prix minimum payé au producteur, le fruit du producteur. Cette*

méconnaissance du consommateur provient aussi du manque d'explication dans l'affichage des prix par les industriels » (JM, Max Havelaar, oct. 2007)

Par ailleurs l'un des objectifs principaux des mûrisseries est de faire en sorte que « la relation soit pérenne : « *la relation est amenée à perdurer dans le temps, on est obligé que ce soit une relation durable* » (AB, Az Méditerranée, mai 2008). Cet objectif s'impose en quelque sorte à cause de l'évolution du marché.

Les objectifs de l'organisme de contrôle ont aussi évolué « a*u final, c'est une révision en profondeur de la gouvernance qui est en train de se préparer » (*CA, FLO mai 2008). FLO vise également à renforcer sa légitimité : « *notre légitimité se sera sur des grandes filières et c'est de démontrer que c'est possible, qu'on peut résoudre les défis et les risques identifiés à Santiago, que ça peut représenter une grosse partie du commerce mondial significatif pas 1%, ça peut représenter 10, 15, 20% du commerce mondial pour une filière de café, de cacao, la banane sans négocier sur nos principes fondamentaux, et on pense que c'est en ça qu'on peut avoir après une issue vertueuse avec tous les acteurs qui font du lobbying sur les instances internationales* » (CA, FLO mai 2008).

2. L'évolution des mécanismes organisationnels de contrôle et de pilotage

Dans cette sous-section nous mettons en évidence les évolutions constatées au niveau des mécanismes formels de contrôle et de pilotage (2.1) ainsi les changements dans les mécanismes informels de contrôle (2.2).

2.1. L'évolution des mécanismes formels

Nous identifions dans un premier temps les mécanismes formels de contrôle puis nous traitons des mécanismes formels de pilotage.

- Mécanismes formels de contrôle

Re dynamiser le système de contrôle

FLO vise à mettre en place des systèmes d'évaluation, des études d'impacts systématiques, à moyen - long terme dans la relation entre les acteurs du Nord et au Sud pour atteindre des objectifs de résultats : « *le système qu'on présente dans tous les cas doit avoir, doit fournir des résultats, il y a une obligation à la responsabilité sur les résultats et pas seulement sur les moyens. Nous devons avoir un signe de reconnaissance : un logo, un label,*

ce qui fait que les gens ne se posent plus de question, c'est qu'enfin il y ait de la transparence, on ne fait pas juste confiance à un logo, ça nous paraît essentiel de ne pas enfermer le commerce équitable dans les standards de la certification, c'est important » (CA, FLO, mai 2008).

Faire évoluer les normes

L'un des enjeux majeurs de FLO est de faire évoluer les normes, il s'agit de : « *trouver des outils de régulation, de gestion, des pratiques de concurrence déloyale à l'intérieur du système de commerce équitable devant innover et proposer des choses vis à vis des investisseurs, vis à vis des acteurs économiques, c'est un passage obligé* » (CA, FLO, mai 2008). L'organisme de contrôle souhaite également faire de l'intégration verticale « *promouvoir l'intégration verticale des filières par le bas, pas par le haut ; les organisations qui détiennent les informations sur les consommateurs et qui veulent intégrer les producteurs* ».

Pour y parvenir la FAO suggère aux organisations de s'orienter vers la Commission européenne même si la tâche s'avère déjà difficile : « *je pense que c'est important pour les organisations du commerce équitable d'aller à la Commission européenne et de faire en sorte qu'elle reprenne plus à son compte au sein des instances comme l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce), justement le thème du commerce équitable…Mais l'Union Européenne est-elle prête à livrer le combat à l'OMC, elle a déjà perdu tellement de combat à l'OMC, je ne sais pas si elle est prête à…* » (PL[59], FAO, mai 2008).

- Mécanismes formels de pilotage

Coopération-négociation

A l'initiative de FLO, des réunions et discussions ont lieu entre toutes les parties prenantes : « *Il y a eu des réunions partout dans le monde dont en Europe, aux Etats Unis, à Colombo-Sri Lanka, au Panama, Saint Domingue, entre producteurs et associations avec l'implication d'un certain nombre d'acteurs économiques. On a fait le maximum avec les moyens qui étaient les nôtres et avec la difficulté du nombre de parties prenantes, du nombre de cultures et de visions différentes qu'on peut avoir autour de la table, ça a été un processus d'un an et demi passionnant auquel on arrive à terme, puisque la semaine prochaine nous*

[59] Pascal LIU: économiste à la FAO (*Trade Economist, Policy service and Markets Division)*, FAO Italy (2008).

avons notre assemblée générale qui va rédiger toutes les premières bases, nous allons ouvrir six mois de discussions avec les parties prenantes autour de ces nouvelles bases et nous avons notre assemblée générale extraordinaire en décembre qui validera la réforme de l'architecture du système » (CA, FLO, mai 2008).

La finalité de cette coopération et des négociations pendant les réunions est de parvenir à intégrer les producteurs dans le processus de décision : *les producteurs à travers leurs réseaux continentaux, membres de FLO, ils sont consultés, ce n'est absolument pas suffisant, ils doivent devenir partie essentielle du système, qu'ils ne soient seulement consultés mais qu'ils gèrent une partie des opérations. Ça veut dire demain, il faut qu'ils aient des employés pour le Sud et par le Sud pour…une partie du travail, l'information sur le marché, etc. Tout ne peut pas être géré par les occidentaux au Nord qui sont basés en Allemagne, en France aux Etats Unis, ça doit être équilibré* » (CA, FLO, mai 2008). Il s'agit également de parvenir à rapprocher les producteurs des consommateurs : « *ce qui nous paraît essentiel à l'avenir, ce qui est l'enjeu principal, ce ne sont pas simplement des garanties, c'est la connexion entre producteurs–consommateurs, nous devons proposer de nouveaux outils pour que producteurs et consommateurs euh, pour que les consommateurs comprennent qui sont les producteurs, vers où vont-ils, quels sont leurs plans, quelles sont leurs ambitions, quelles sont leurs envies ; du côté des producteurs, c'est de comprendre qui sommes nous les consommateurs, qu'est ce qu'on veut, quelles sont nos tendances, qu'est ce qu'on a envie de voir, d'entendre ou pas ; et que les deux puissent mettre ensemble, avoir des relations simples et directes* » (CA, FLO, mai, 2008).

2.2. L'évolution des mécanismes informels

Une relation de confiance s'est renforcée entre Max Havelaar France et AgroFair France. Max Havelaar estime aujourd'hui qu'AgroFair est un acteur important pour elle et pour les producteurs. Ainsi, selon Max Havelaar, AgroFair peut entrer dans une culture de projet, faire des campagnes de communication, faire évoluer la communication, tout ayant un droit de regard contractuel sur ces actions d'AgroFair (JD, Max Havelaar, 2007).

Nous synthétisons dans la figure ci-dessous (**Figure 27**), les données recueillies sur l'évolution de l'alliance **«** Oké-Fairtrade **»** au sein du modèle dans une situation dynamique (**Annexe V-7**).

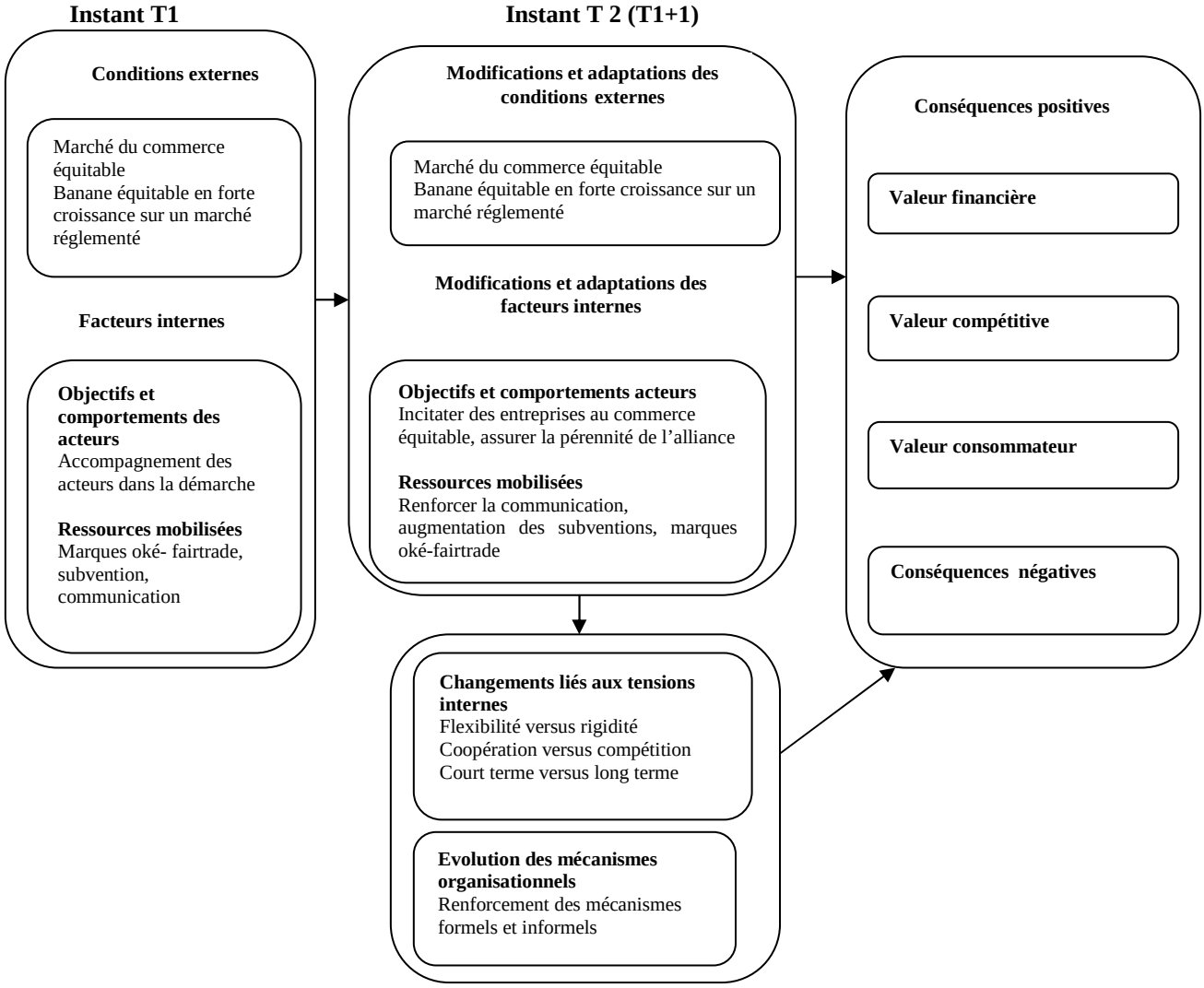


Figure 27 : Modèle dans une situation dynamique appliqué à l'alliance Oké Fairtrade

Conclusion du Chapitre

Nous constatons que la structure économique, juridique et sociale du marché du commerce équitable incite les organisations à mettre en commun leurs marques. Ainsi l'organisation Max Havelaar et l'entreprise importatrice de bananes équitable AgroFair associent leurs marques « Fairtrade » et « Oké » sur la banane équitable « Oké Faitrade ».

Nous identifions dans un premier temps, les producteurs de bananes, les distributeurs, l'organisme de contrôle FLO et les consommateurs comme des partenaires directs des organisations propriétaires des marques. Dans un second temps, nous présentons les partenaires indirects à savoir l'Etat, les collectivités publiques et les bénévoles.

Nous montrons que tous ces acteurs visent à promouvoir le commerce de la banane équitable. Dans cet objectif, ils combinent leurs ressources financières (subventions de l'Etat et des collectivités) et leurs stratégies de communication (conférences, actions de communication autour du consommateur).

Par ailleurs nous décrivons les mécanismes organisationnels, formels et informels utilisées dans l'alliance : contrats de certification et de détention de licence, adhésion aux normes ISO, coopération dans l'application des standards (mécanismes formels) et confiance entre les acteurs (mécanisme informel de contrôle). Nous remarquons dans cette alliance que l'importance accordée aux mécanismes formels est plus grande que celle des mécanismes informels.

Enfin nous constatons qu'au cours du temps, les différentes organisations partenaires ont décidé de renforcer la stratégie de communication autour du consommateur (modification des ressources), d'accentuer le contrôle et d'intégrer un plus grand nombre de producteurs dans les prises de décisions. Nous notons également un renforcement de la confiance entre Max Havelaar et AgroFair sur le marché (modification au niveau des mécanismes organisationnels).

Chapitre VI : Etude de cas 2 : Alliance entre la marque de nutrition santé « Oméga 3 naturels » de Bleu-Blanc-Cœur (BBC) et la marque privée « Agrilait » de Coralis

Introduction du Chapitre

Nous traitons dans ce chapitre de l'alliance de marques sur le marché de la nutrition santé. Nous analysons tout d'abord le contexte de l'alliance (section 1) puis nous délimitons le périmètre des acteurs qui représente les organisations propriétaires des marques et leurs partenaires (Section 2).

Par la suite nous explicitons les objectifs des acteurs ainsi que leur comportement dans l'alliance (Section 3) et nous déterminons les ressources utilisées par les acteurs (Section 4). Puis nous traitons des mécanismes organisationnels mobilisés par les acteurs (Section 5). Nous formalisons l'ensemble de ces composantes dans un modèle en statique.

Dans la dernière section, nous analysons l'alliance dans une situation dynamique (Section 6).

Section 1. Le contexte de l'alliance « Oméga 3 naturels-Agrilait »

Nous débutons cette section par une présentation de l'environnement externe (1) puis nous expliquons les caractéristiques de l'environnement interne (2).

1. L'environnement externe de l'alliance

Nous renseignons les spécificités du marché de la nutrition santé en mettant en exergue le contexte économique (1.1), juridique et social de l'alliance (1.2).

1.1. Le contexte économique

Nous traitons dans cette rubrique des produits concernés par l'alliance de marques en éclairant les conditions structurelles, la compétition et en mettant en évidence la situation des acteurs sur le marché.

Sur le marché de la nutrition santé, il existe aujourd'hui près de 350 produits Bleu-Blanc-Coeur (BBC) dans les produits laitiers, dans les viandes, les œufs, les ovo-produits, le pain, etc. Les produits incontournables sont le beurre et le lait, qui sont consommés par 95.5% des ménages.

Toutefois pour les produits laitiers, les entreprises doivent affronter la concurrence entre les marques de produits. Il s'agit de faire face à la montée des marques importantes et du pouvoir que celles-ci ont déjà sur le marché. Ainsi les petites marques régionales comme « Agrilait » se retrouvent en confrontation avec les grandes marques telles que Lactel Candia, Président, etc. (BC[60], Coralis, nov 2007).

1.2. Le contexte social et juridique

A présent nous nous intéressons au rôle que joue l'Oméga 3 ainsi que le lin sur la santé alimentaire.

- L'Oméga 3 et le lin : une question de santé alimentaire

De nombreuses études conduites en France ont pointé du doigt l'obésité comme étant un enjeu de santé publique avec une obésité infantile qui est en nette croissance. Ainsi l'obésité chez les enfants de moins de 12 mois aurait doublé en moins de 10 ans (Guesnet 2002 ; source

[60] Benoît CHATAIN, Responsable service lait, Coralis (2007).

BBC, 2007). Cette analyse pourrait s'expliquer par une sous consommation des besoins en Oméga 3 (fixés à 2g / jour). D'où provient cet Oméga 3 et comment faire face à ce problème ?

Le lin, qui est une plante oléagineuse utilisée depuis le XIXème siècle, est l'une des sources les plus riches en Oméga 3[61]. Le lin est une culture agricole et ses débouchés peuvent être tant dans l'industrie de l'alimentation animale que dans l'alimentation humaine.

Le concept Bleu-Blanc-Coeur consiste à faire manger aux animaux des végétaux (herbe, algues et certaines graines comme le lin) riches en Oméga 3 et qui synthétisent les graisses Oméga 3. Les animaux qui mangent ces végétaux, en concentrant l'Oméga 3, les rendent plus disponibles pour l'homme que l'organisme ne sait pas fabriquer (Plaquette d'information BBC, 2007). Cet argument est conforté par un discours de nutritionniste qui stipule que des animaux bien nourris permettent une meilleure nutrition de l'homme, un environnement respecté et de meilleurs produits fabriqués (Bernard Schmitt, médecin nutritionniste, Centre Hospitalier Bretagne Sud, Lettre d'information BBC).

C'est dans ce contexte que BBC fait la promotion des produits alimentaires, issus d'une agriculture plus respectueuse de l'environnement, pour prévenir l'obésité, le diabète, etc.

Par ailleurs une étude réalisée en 2007 par BBC montre que le lin permet de réajuster le niveau d'Oméga 3 dans les produits laitiers s'il est incorporé à hauteur de 5% dans la ration des vaches laitières (Etude BBC, 2007).

L'alliance de marques « Oméga 3 naturels-Agrilait » est donc fortement liée au contexte du marché de la nutrition santé qui est aujourd'hui caractérisé par une forte demande de produits riches en Oméga 3.

2. L'environnement interne de l'alliance

Dans cette deuxième partie, nous présentons tout d'abord l'organisation interne de l'alliance en expliquant les caractéristiques générales et le statut des organisations (2.1). Par la suite, nous éclairons les marques qui sont utilisées dans l'alliance : la marque « Oméga 3 naturels » de Bleu-Blanc-Cœur (2.2) et la marque « Agrilait » de Coralis (2.3).

2.1. L'organisation interne de BBC et de Coralis

L'association Bleu-Blanc-Cœur (BBC) est composée de 5 salariés (dont la Présidente de l'association) et de 4 animateurs régionaux qui sont chargés du développement des filières,

[61] Oméga 3 initialement appelés vitamine F représente des acides gras.

des synergies amont-aval et du développement commercial (Districoeur, La Collégiale, Cofilin, Valosud).

La gestion de la filière est effectuée par quatre principaux organes : le Conseil d'Administration, le Conseil Scientifique, le Comité de Contrôle et la Commission marketing.

Le groupe Coralis est composé d'environ 500 salariés. La gestion de l'entreprise est assurée par les services suivants : administratif, production, ressources humaines, contrôle de gestion, et informatique.

2.2. La marque « Oméga 3 naturels » de BBC

BBC est à l'origine de la marque « Oméga 3 naturels ». Cette marque de nutrition santé exprime les bienfaits de l'Oméga 3 qui contribue quotidiennement à l'équilibre de l'homme : 33 g de lipides laitiers/ jour/ adulte (NK[62], BBC, oct. 2007).

La marque « Oméga 3 naturels » est une caution scientifique, une marque de réassurance pour les produits « régionaux » et une réassurance filière par l'utilisation du lin riche en Oméga 3. Ainsi la valeur ajoutée de l'Oméga 3 offre une dimension qualitative au produit qui le contient.

2.3. La marque « Agrilait » de Coralis

« Agrilait » est une marque privée de lait à caractère régional (Bretagne). Pour réaliser une démarche de moyen et long terme, Coralis décide de différencier son lait Agrilait en se lançant dans le segment santé. Alors elle noue un partenariat avec Bleu-Blanc-Coeur. La filière Bleu-Blanc-Coeur lui permet d'utiliser sa marque Agrilait avec la marque « Oméga 3 naturels » qui traduit la présence d'Oméga 3 dans le lait.

Section 2. Le périmètre des acteurs dans l'alliance « Oméga 3 naturels-Agrilait »

Nous allons à présent identifier les organisations qui sont à l'origine de cette alliance. Nous avons d'une part les organisations propriétaires des marques concernées par l'alliance (1) et d'autre part à leurs partenaires c'est-à-dire les autres acteurs en relation avec ces organisations (2).

[62] Nathalie KERHOAS, Responsable de l'association Bleu-Blanc-Cœur (2007).

1. Les organisations propriétaires des marques

Nous présentons dans un premier temps l'association Bleu-Blanc-Coeur : BBC (1.1) et en second lieu l'entreprise Coralis (1.2.).

1.1. L'association Bleu-Blanc-Cœur : BBC

Créée en 2000 par Valorex[63], BBC est une association à but non lucratif qui promeut l'utilisation du lin dans l'alimentation animale et humaine à travers l'Oméga 3. BBC est à l'origine de la filière Lin Tradition, le lin étant perçu comme une culture traditionnelle, ancienne et respectueuse de l'environnement.

Depuis huit ans, de nombreux produits BBC riches en Oméga 3 sont commercialisés sur le marché : les viandes et les charcuteries, les produits laitiers, les œufs, le pain.

1.2. L'entreprise Coralis

Nous expliquons ici la situation de Coralis dans le secteur alimentaire tout en mettant en évidence les produits commercialisés, en l'occurrence le lait.

Coralis est un fabricant et revendeur : il s'agit d'une coopérative de producteurs, spécialisée dans le lait UHT et le beurre à partir de ses 780 exploitations. L'entreprise fabrique et vends des produits à majorité premier prix via la marque régionale de produits laitiers « Agrilait ». Ainsi Coralis commercialise des produits de grande consommation, des produits basiques parmi lesquels le lait qui représente un segment important car la part de marché globale de l'entreprise sur ce produit est de 20%. Elle commercialise le lait conventionnel et le lait riche en Oméga 3.

2. Les partenaires des organisations propriétaires des marques

Nous présentons dans cette partie les autres organisations en relation directe (2.1) et indirecte avec BBC et Coralis (2.2).

2.1. Les partenaires directs de BBC et Coralis

Les différents partenaires de BBC sont représentés par ses adhérents (269 adhérents en octobre 2008) repartis dans huit collèges : production végétale, nutrition animale, producteurs fermiers, production animale, transformateurs, distributeurs, consommateurs et un collège International (ce sont des partenaires à l'International chargés du développement de la

[63] Valorex est une entreprise qui fournit du lin extrudé à ses clients (industriels de l'alimentation animale, éleveurs, etc.).

démarche Bleu-Blanc-Coeur sur leur territoire respectif). Ainsi un certain nombre de ces partenaires utilisent conjointement leur marque avec la marque « Oméga 3 naturels » de BBC.

- Production végétale

Ce collège représente le premier maillon de la chaîne. Les adhérents sont les semenciers, les multiplicateurs, les collecteurs, les stockeurs de lin.

Parmi les adhérents du collège production végétale, nous avons Lin 2000 qui est en relation étroite avec BBC. Lin 2000 est une coopérative qui fait le teillage par la séparation mécanique de fibres textiles des parties ligneuses de la plante du lin textile. Lin 2000 vend également des produits (fibres longues) et sous produits (graines, pieds de lin) du teillage et effectue une production grainière (multiplication des semences et commercialisation, production de graines sous contrat, etc.). Ainsi Lin 2000 et les autres adhérents de la coopérative fournissent de la graine de lin à Valorex (organisation à l'origine de la création de BBC).

Le but principal de la relation de Lin 2000 avec BBC est de pouvoir fournir à BBC via Valorex le lin nécessaire à l'alimentation des animaux.

- Nutrition animale

Les adhérents de ce collège représentent les producteurs de graines de lin prêt à l'emploi, ces adhérents sont les fabricants d'aliments du bétail. Ils transforment les récoltes de la production végétale en aliments pour les animaux.

Valorex, qui est à l'initiative de Bleu-Blanc-Coeur, est l'acteur clé de la branche alimentation animale. En effet Valorex réalise des études cliniques qui démontrent l'intérêt et les bienfaits pour l'homme de l'incorporation des graines extrudées dans l'alimentation des animaux.

- Production animale

Les membres de ce collège sont des éleveurs, des groupements de producteurs. Parmi les producteurs qui livrent le lait à Coralis, certains font partie de ce collège. Coralis a dix producteurs autour de Rennes qui sont engagés dans la filière Bleu-Blanc-Coeur.

- Producteurs fermiers

Les agriculteurs indépendants constituent le collège des producteurs fermiers. Ils transforment leurs productions et les vendent à la ferme.

- Transformateurs

Les transformateurs regroupent les laiteries, les abattoirs, les entreprises de deuxième transformation (salaisonniers), les entreprises de conditionnement d'oeufs, les meuniers, etc.

Une fois les animaux élevés, les transformateurs rendent consommable pour le consommateur le lin riche en Oméga 3 qui a été ramassé, transformé et incorporé dans les aliments de ces animaux.

Parmi les laitiers, de grandes marques comme Danone font aujourd'hui leur entrée dans l'alliance. Danone s'est lancée dans l'ultra frais des produits des produits à base d'Oméga 3 avec la licence Bleu-Blanc-Coeur [64].

- Distributeurs

Bleu-Blanc-Coeur et ses adhérents, notamment Coralis, ont investi ensemble dans une filiale de distribution qui s'appelle Districoeur, constituée de deux commerciaux. Les distributeurs ont pour objectif de vendre le discours de Bleu-Blanc-Coeur.

L'association BBC effectue également des partenariats avec d'autres entreprises comme les enseignes de distribution (Carrefour, Monoprix) qui développent des produits à marques propres et avec d'autres enseignes.

Par ailleurs, la coopérative Coralis est en relation avec des centrales d'achat, des hypermarchés. Elle détient une filiale (Distraliss) avec une quinzaine de commerciaux qui s'occupent de supermarchés et des réseaux de proximité (Carrefour, Leclerc, en hypermarchés ; en supermarchés, Champion, Super U). Pour ce qui est de la distribution des produits Coralis, il n'y a que le beurre Oméga 3 en barquette qui est référencé dans les centrales d'achat et chez Champion en Bretagne. Ainsi, pour Coralis, la relation avec les distributeurs reste donc compliquée car la vente n'est pas directeement effectuée dans les magasins (BC, Coralis, fév 2008).

- Consommateurs

Le collège des consommateurs représente les membres de BBC qui achètent les produits issus de la filière Lin Tradition.

[64] Parmi les autres transformateurs nous avons Fleury Michon, qui, depuis 2002 commercialise des produits de charcuterie et traiteur avec « l'Oméga 3 ».

2.2. Les partenaires indirects de BBC et Coralis

Les deux organisations à l'origine de l'alliance entretiennent des relations avec les centres de recherche, les institutions régionales et européennes.

BBC est en relation avec l'INRA pour la publication d'études scientifiques sur l'obésité. BBC participe également à des projets avec les institutions régionales et européennes qui portent sur l'utilisation de l'Oméga 3 dans l'alimentation animale et humaine.

L'**annexe VI-1** permet de visualiser les marques associées dans l'alliance et nous synthétisons la relation qui existe entre les organisations partenaires.

Section 3. Les objectifs des acteurs et leur comportement dans l'alliance « Oméga 3 naturels-Agrilait »

Nous éclairons tout d'abord les motivations (raisons) des organisations qui se lancent dans l'alliance de marques (1), puis nous explicitons leur comportement à travers les actions qu'elles entreprennent dans la relation (2).

1. Les objectifs des organisations impliquées dans l'alliance

L'association BBC vise à promouvoir l'utilisation de la graine de lin dans l'alimentation des hommes et dans l'alimentation des animaux d'élevage. Elle cherche aussi à promouvoir le développement des produits dérivés des productions animales dont le programme d'alimentation comporte la graine de lin.

BBC compte également organiser ou participer à toutes les rencontres, forums, et conférences afin de fournir les informations qui pourront favoriser la connaissance du rôle de la graine de lin dans la chaîne alimentaire et humaine. Il s'agit également d'aider la recherche à améliorer la qualité des produits d'élevage qui intègrent la graine de lin dans l'alimentation des animaux, de donner les moyens et outils nécessaires au contrôle d'une démarche de production conforme au but poursuivi par BBC (Source interne BBC). Par conséquent de nombreuses possibilités se présentent alors aux organisations de productions animales.

Ainsi l'une des raisons principales qui a guidé le choix de Coralis pour l'alliance « Oméga 3 naturels – Agrilait » est l'opportunité offerte par le beurre tendre, le lait et d'autres produits (BC, Coralis fév 08).

En effet depuis trois ans, Coralis développe un lait Oméga 3, un beurre Oméga 3 en barquette et de la crème fraîche Oméga 3. L'entreprise a lancé cette gamme pour permettre le

développement de la filière lin (source naturelle d'Oméga 3). La volonté de Coralis au départ était de ne pas mettre en grand sur les étiquettes ou emballages « Oméga 3 naturels ». Mais cette visibilité réduite de la marque a entraîné des confusions dans l'esprit des consommateurs qui ne percevaient pas la différence entre un lait Agrilait avec et sans la mention « Oméga 3 naturels » (BC, Coralis fév 08).

La deuxième raison fondamentale qui a poussé Coralis vers l'alliance est l'opportunité offerte par le marché de la nutrition santé. En effet Coralis constate que malgré la déconsommation de lait, ce produit reste un produit incontournable puisque 95,5% des ménages sont acheteurs (BC, Coralis, nov 2008).

Par ailleurs l'un des objectifs communs de BBC et de Coralis dans cette alliance est de protéger l'environnement. Coralis utilise du carton tétrapack qui est recyclé à 100%. Ceci rejoint l'objectif de BBC en termes de protection de l'environnement, un objectif stratégique et complémentaire (BC, Coralis fév 08). Ainsi les deux organisations ont des objectifs complémentaires et sont liées l'une à l'autre, il n'y a pas de distinction entre les messages des interlocuteurs de Coralis et de BBC.

Après avoir identifié les raisons qui poussent les deux organisations à associer leurs marques, nous allons à présent analyser leur comportement ainsi que celui de leurs partenaires dans l'alliance.

2. Le fonctionnement de l'alliance et le comportement des acteurs dans l'alliance

Les différentes organisations propriétaires des marques orientent de plus en plus leur stratégie vers les consommateurs dont la grande majorité ignore l'alimentation animale et encore plus l'alimentation riche en Oméga 3. Certains consommateurs ne maîtrisent donc pas le fonctionnement de la chaîne alimentaire et de l'alimentation animale. (BC, Coralis, Fév 2008).

Coralis et BBC jouent donc un rôle d'information auprès de ces consommateurs. Il s'agit d'éviter le discours scientifique et complexe (les acides gras, les sels mono saturés) pour ces consommateurs, et d'utiliser uniquement le terme Oméga 3 qui est plus juste et en rapport avec les produits Coralis. Ainsi on retrouve souvent sur les produits Coralis « naturellement accrue 50% d'Oméga 3 ». BBC accorde donc légalement le droit à Coralis de mettre cette allégation sur ses produits, une allégation qui est évocatrice pour le consommateur.

Section 4. Les ressources mobilisées dans l'alliance « Oméga 3 naturels-Agrilait »

Nous traitons dans cette section des ressources financières (1) des cahiers des charges (2), des études cliniques (3), de la marque « Oméga 3 naturels » et de la stratégie de communication (4).

1. Les ressources financières

L'association BBC réalise des recettes annuelles à partir d'un certain nombre d'éléments : 1) les cotisations et souscriptions de ses membres : les montants des adhésions annuelles sont établis par l'Assemblée Générale, BBC peut percevoir un droit d'entrée préalablement à l'adhésion ou fixer une contribution annuelle complémentaire dont les montants sont fixés par le Conseil d'Administration ; 2) les subventions de l'Etat, des départements, des communes et des établissements publics ; 3) le produit des rétributions perçues pour services rendus ; 4) les dons faits par des particuliers

Par ailleurs les adhérents sont amenés à verser une redevance à BBC. C'est une redevance établie entre l'adhérent et l'association BBC. Le montant de cette redevance est variable en fonction du produit (**Annexe VI-2**). Le Conseil d'Administration veille à ce que les fonds servent uniquement à assurer le contrôle de la filière et à faire la promotion des produits Bleu-Blanc-Coeur. Les dépenses et l'emploi fait de ces fonds sont présentés à l'Assemblée Générale (Source interne BBC, 2005).

2. Les cahiers des charges

Elaborés par le Conseil d'Administration en concertation avec le Comité de Contrôle et visés par le Conseil Scientifique de l'association, les cahiers des charges (**Annexe VI-3**) mentionnent les contraintes techniques de production et de transformation ainsi que les obligations de résultats. Ils s'appliquent à tous les adhérents de BBC.

BBC stipule que les prescriptions des cahiers des charges sont évolutives (BBC, source interne).

3. Les études cliniques

Au niveau de la filière « Production animale », les différents acteurs qui sont en relation doivent être en mesure de développer des produits qui utilisent le générique du lin tel que l'huile de lin, parfois sans aucune garantie. Alors les études cliniques représentent pour eux un moyen de se faire une place sur le marché et pour consolider leur position.

Ainsi BBC a mené de nombreuses études cliniques dont trois ont été achevées et publiées : 1) sur les produits animaux et volontaires sains (biodisponibilité) ; 2) sur le pain avec graines de lin et volontaires sains ; 3) sur les produits laitiers et volontaires diabétiques.

Une étude récente réalisée en 2006 a porté sur le syndrome métabolique (surpoids et obésité) et le projet labellisé EUREKA sur les bienfaits de l'Oméga 3. BBC a aussi effectué une quarantaine de publications sur les études zootechniques et des études sur le modèle animal (hamster, rat).

Par ailleurs les études cliniques réalisées en collaboration avec le Centre Hospitalier de Lorient et l'INRA ont aussi démontré l'impact positif de l'amélioration de la qualité de l'alimentation des animaux sur la nutrition et la santé de l'homme (Plaquette d'information BBC, 2007).

D'autres études consommateurs ont également été effectuées avec des centres de recherche (dans des écoles) dans le but d'étudier l'image d'Oméga 3 dans le lait.

4. La marque « Oméga 3 naturels » et la stratégie de communication

La marque « Oméga 3 » représente une garantie alimentaire dans l'alliance. Néanmoins, cette marque peut parfois susciter des inquiétudes (BBC, nov 2001) vis-à-vis de son utilisation et de sa promotion dans de nombreux produits sur le marché alimentaire.

Les axes de la stratégie de communication reposent sur une démarche collective et une chaîne alimentaire. Il s'agit d'avoir un environnement respecté où tous les acteurs de la chaîne alimentaire s'impliquent à l'égard du bien être des animaux. Ainsi l'association BBC et ses partenaires des différents collèges mettent en place une stratégie de communication nutritionnelle qui tourne autour de l' Oméga 3. Cette stratégie s'effectue en collaboration avec la Commission Marketing de BBC à partir des décisions prises par cette dernière.

La communication nutritionnelle porte sur trois éléments clés : 1) la promotion de la marque auprès de la presse et du consommateur (sur l'ensemble des produits et sur la démarche) ; 2) les publications scientifiques ; 3) la validation des informations nutritionnelles proposées par chaque adhérent pour ses documents commerciaux, emballages, étiquettes, etc., comportant le logo Bleu-Blanc-Coeur (Source interne BBC, 2005).

La promotion de la marque « Oméga 3 naturels » suivi du logo Bleu-Blanc-Coeur et de la marque « Agrilait », s'effectue auprès de la presse et du consommateur. Ainsi BBC communique auprès des journalistes et sur Internet sur les études cliniques financées parfois par des institutions régionales et européennes. BBC organise également avec ses partenaires

des actions commerciales auprès des éleveurs pour les sensibiliser au respect des teneurs en Oméga 3 dans l'alimentation animale.

Mais la communication de Bleu-Blanc-Coeur ne porte pas spécifiquement sur la marque 'Agrilait', elle peut s'orienter par exemple sur l'Oméga 3 avec la réassurance du logo Bleu-Blanc-Coeur (BC, Coralis, nov 2007*)*.

Coralis effectue aussi une communication en interne qui porte à la fois sur ses produits traditionnels et sur ses produits qui contiennent de l'Oméga 3. Coralis fait également une communication extérieure dans les médias pour la promotion de ses produits laitiers (communications de partenariats, promotion des ventes, etc.). Grâce à cette stratégie, Coralis a pu transférer une partie du chiffre d'affaires portant sur le lait standard vers le lait Oméga 3. Ainsi l'entreprise a pu séduire une nouvelle partie de consommateurs.

Coralis vise donc à rassurer les consommateurs sur la proximité de l'achat en justifiant que le lait est collecté en Bretagne, transformé en Bretagne et vendu aux bretons. La marque « Agrilait » devient ainsi un critère de réassurance pour le consommateur (BC, Coralis, nov. 2007).

Par ailleurs dans des revues de GMS (Grands Magasins Spécialisés) spécialisées comme chez Carrefour, les partenaires industriels de BBC (comme Fleury Michon : transformateur) communiquent également sur leur marque tout faisant la promotion de la démarche BBC.
Toute cette stratégie de communication qui est basée sur une implication du producteur porte sur la naturalité, la tradition, le plaisir, la santé, la chaîne alimentaire et l'équilibre alimentaire. Elle est facilitée par le fait que BBC a un bon écho dans la presse, car sa démarche d'association est une démarche non commerciale des éleveurs aux distributeurs en passant par les transformateurs.

En somme, l'association BBC travaille en collaboration avec tous les adhérents en proposant un plan marketing de communication qui les incite à vendre la démarche. C'est dans ce contexte que BBC a proposé à Coralis de passer le lait sur la démarche Bleu-Blanc-Coeur. Toutefois l'Oméga 3 reste toujours au deuxième ou troisième rang de lecture au niveau des emballages. Ainsi pour Coralis, la marque régionale « Agrilait » reste la clé d'entrée sur le marché puis vient la marque « Oméga 3 naturels ».

Une autre dimension de la stratégie de communication concerne les publications scientifiques effectuées par l'association. En effet les études cliniques réalisées sur les bienfaits et la portée de l'Oméga 3 dans les aliments font l'objet de publications scientifiques

dans des revues, etc. Toutefois, l'information publiée dans les revues ou au cours de communications (salons, conférences) est toujours vérifiée par BBC.

La dernière dimension de la communication concerne la validation des informations nutritionnelles.

En effet les informations nutritionnelles proposées par chaque adhérent et qui sont relatives à ses documents commerciaux, emballages, étiquettes, etc., sont auparavant validées par l'association, avant que l'adhérent ne puisse effectuer sa communication.

L'Association Bleu-Blanc-Coeur met à la disposition des adhérents plusieurs supports parmi lesquels nous avons : le *leaflet*, les stops rayon, le kakémono, la glissière, le panneau (Source interne BBC, 2005). Mais l'utilisation des supports doit obligatoirement être visée par Bleu-Blanc-Coeur qui est en mesure de donner son accord sur le recadrage ou l'adaptation des documents.

Ainsi l'étiquetage « produit » est soumis au respect d'une charte graphique, sachant que l'étiquette peut être conçue par un graphiste référencé par l'Association Bleu-Blanc-Coeur ou par les adhérents eux-mêmes, à partir de cette charte (Source interne BBC, 2005).

En effet il y a plusieurs allégations qui sont imposées par BBC mais qui varient en fonction des produits : « source naturelle » ou « teneur naturellement accrue en Oméga 3 » que l'on retrouve souvent sur les produits Coralis (BC, Coralis, fév 2008).

Notons par ailleurs qu'en matière de stratégie de communication, Coralis se positionne sur des prix bas. Le but de Coralis est donc d'attirer davantage de consommateurs en vendant à un prix moins élevé que celui des marques nationales (BC, Coralis, nov. 2008). Mais Coralis n'entend pas jouer uniquement sur la présence de l'Oméga 3 dans le lait pour justifier une éventuelle augmentation du prix du produit, étant donné que si tel était le cas, elle risquerait de se retrouver en concurrence frontale avec d'autres entreprises. Alors l'entreprise applique un prix de vente au consommateur qui est plutôt raisonnable. Ainsi le lait demi-écrémé de Coralis était vendu à 0,82€ alors que Carrefour le vendait 1,05€ le litre, soit un écart de plus de 30% (BC, Coralis, fév 2008, jan. 2009).

Section 5. Les mécanismes organisationnels utilisés dans l'alliance Oméga 3 naturels – Agrilait »

Nous explicitons dans cette section les mécanismes formels de contrôle (1) et de pilotage (2) que nous avons identifiés dans l'alliance de marques.

1. Les mécanismes formels de contrôle

Nous traitons dans cette sous partie des contrats établis entre les acteurs (1.1), du contrôle effectué dans la filière (1.2), de l'adhésion aux normes sociales et environnementales à travers le système qualité, la politique de développement durable (1.3).

1.1 Les contrats établis dans la relation d'alliance

La relation entre BBC et ses adhérents est caractérisée par un contrat d'adhésion. Les demandes d'adhésion sont présentées à l'association sous forme de dossier de candidature (une fiche signalétique présentant l'entreprise, une lettre de motivation). Puis le représentant du collège concerné informe le Conseil d'Administration (CA) de l'avis donné. Par la suite, le CA prend la décision finale (accord ou non accord pour l'adhésion).

Pour les adhérents qui basculent l'intégrité de leur production en BBC, le Conseil d'Administration peut accorder une dégressivité sur le montant de l'adhésion pouvant aller jusqu'à 75% du montant de la redevance (Source interne BBC, mai 2001). Toutefois pour les adhérents qui n'auront pas eu d'activités économiques « Bleu-Blanc-Coeur », au cours d'une année, ceux-ci devront redemander l'adhésion. L'adhésion peut être refusée pour une entreprise si celle-ci ne dispose pas de variété de lin potentiellement acceptable par la filière Bleu-Blanc-Coeur.

Une fois qu'une organisation a adhéré à l'association BBC et que l'autorisation d'utiliser la marque (licence délivrée après l'audit d'agrément) est donnée, celle-ci se doit d'accepter des actions de surveillance.

1.2. Le contrôle de la filière

Le contrôle de la filière est confié à un organisme tiers. Cet organisme a pour mission de vérifier la bonne application des cahiers des charges et du règlement intérieur par les adhérents (**Figure 28**).

Un audit de suivi est également effectué par l'organisme de contrôle, par l'association BBC (via le Comité de Contrôle ou le Conseil d'Administration) ou par un membre mandaté à

cet effet. Cet audit consiste à éclairer la fréquence et le nombre définis de concert par l'organisme tiers et le Conseil d'Administration de l'association (**Annexe VI-4**). Il se déroule en plusieurs étapes : 1) une notification un mois à l'avance ; 2) un audit réalisé avec possibilité de prise d'échantillon ; 3) un rapport d'audit rendu avec une ou des fiches d'écarts éventuels ; 4) un suivi de(s) l'écart(s) éventuel(s) effectué avec une proposition de décision au Comité de Contrôle ; 4) une décision « qualitative » du Comité de Contrôle est rendue ; 5) une décision « fonctionnelle » du Conseil d'Administration appliquée (Source interne BBC, 2005).

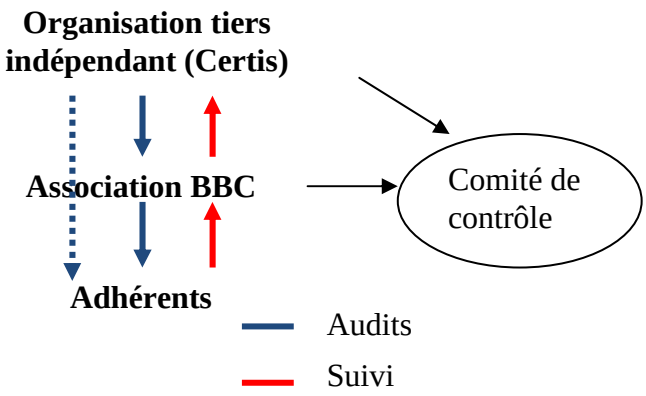


Figure 28 : Le contrôle de la filière BBC

Par ailleurs un contrôle à distance est fait par l'organisme de contrôle et BBC. Ce contrôle porte sur deux aspects : 1) la gestion de compatibilité matière et la validation documentaire : il s'agit pour les adhérents de faire parvenir à chaque trimestre (avant le 15 du mois) les flux entrants et sortants tout en précisant la nature des produits, leur quantité, origine, etc. ; de faire valider les formules, les recettes, les supports de communication etc. 2) le plan de contrôle analytique qui conduit les adhérents à envoyer des échantillons afin de pouvoir analyser le taux de matières grasses et les profils d'acides gras par un laboratoire habilité. Cette analyse se fait en fonction des fréquences définies de concert par l'organisme tiers et le Comité de Contrôle qui sont indiquées lors de l'audit d'agrément.

Par la suite, les résultats d'analyse sont communiqués à l'association BBC (le duplicata des résultats) qui réalise le contrôle (Source interne BBC, 2001).

En résumé, nous constatons que le contrôle des produits BBC (portant la mention Oméga 3) repose sur une gestion documentaire de la traçabilité, des audits in situ et sur un plan de contrôle analytique qui vise à déterminer la conformité du profil d'acide gras des produits (bonnes teneurs en Oméga 3, Oméga 6, équilibre graisses saturées/insaturées…) (Plaquette

d'information BBC, 2007). Ainsi les adhérents s'engagent à respecter le cahier des charges (décidé par le Conseil d'Administration de BBC) et le règlement intérieur de BBC.

Quant au Comité de Contrôle de l'association, il vérifie l'application du cahier des charges en tenant compte d'une démarche BBC.

1.3. L'adhésion aux normes sociales et environnementales

Nous présentons dans cette partie les caractéristiques du système de qualité dans l'alliance tout en éclairant l'engagement des acteurs par la mise en place d'une Charte qualité et d'une politique de développement durable.

Dans le cadre de la relation d'alliance, il existe un système de qualité qui concerne tous les acteurs de la chaîne, en allant de la chaîne de production laitière au stade de transformation. Ce système de qualité englobe plusieurs éléments : la certification qualité, environnementale et des chartes internes.

Pour veiller au respect de la certification qualité, l'Association BBC est en relation étroite avec la CNLC : Commission Nationale des Labels et des Certifications. Cette commission étudie pour BBC la possibilité de faire co-exister des logos « officiels » avec le logo Bleu-Blanc-Coeur et de faire en sorte que le logo BBC soit intégré aux caractéristiques communicantes du produit (BBC nov. 2001). Toute cette démarche accroît donc la reconnaissance du logo BBC par le consommateur et facilite par conséquent la compréhension et la reconnaissance des marques qui sont associées (c'est le cas de la marque Agrilait de Coralis) avec la marque « Oméga 3 naturels » de BBC sur la brique de lait.

Par ailleurs Coralis détient la certification 19001 et ISO environnement 14001. Coralis a également mis en place une Charte qualité Agrilait. Que contient cette Charte, en quoi consiste-t-elle ?

- La Charte qualité Agrilait

Cette charte représente une démarche qualité certifiée dans laquelle se sont engagés les producteurs de lait Agrilait et leur coopérative. L'objectif visé par cette charte est de répondre aux attentes des consommateurs.

La Charte qualité Agrilait garantit la maîtrise des conditions de production dans les exploitations et la traçabilité du lait de la ferme jusqu'à sa réception. Cette traçabilité permet à Coralis de connaître l'origine des matières premières, de retrouver l'historique de la fabrication des produits, d'identifier les modes de transport et les lieux de livraison. Il s'agit

donc de garantir le bien-être de la vache à la ferme (un laboratoire interprofessionnel effectue régulièrement les analyses), la qualité de l'alimentation bovine, la qualité du lait produit et le respect de l'environnement.

Ce respect de l'environnement se traduit par une adhésion de l'éleveur Agrilait au Programme de Maîtrise des Pollutions d'Origine Agricole. Cette adhésion est formalisée par la demande du Diagnostic Environnement de l'Exploitation d'Elevage (DEXEL).

Par ailleurs un contrôle régulier est effectué par des auditeurs internes (réalisés par les salariés habilités) et par des auditeurs externes (organismes certificateurs). De plus un audit externe de suivi est effectué chaque année.

Ainsi au sein de la coopérative Coralis, la Charte se traduit par un renforcement de la maintenance des cuves de refroidissement du lait à la ferme, une collecte séparée, un appui technique et administratif personnalisé. Ainsi, le lait des adhérents Agrilait est accompagné par l'Assurance Qualité et ce dès son arrivée et pendant toutes les étapes de transformation.

Un autre aspect clé de la Charte Agrilait concerne la sécurité alimentaire qu'elle offre. Coralis suit les exigences du code de la consommation qui stipule que « …les produits doivent répondre aux prescriptions en vigueur relatives à la sécurité et à la santé des personnes, à la loyauté des transactions commerciales et à la protection des consommateurs… » (Code de la consommation, art. L 212-I). Pour répondre à ces exigences, les équipes de Coralis élaborent un protocole de contrôle (H.A.C.C.P : Hazard Analysis Critical Control Point) qui permet d'identifier les dangers, d'évaluer les risques, d'étudier les risques et de mettre en place des mesures préventives.

Ainsi pour assurer la conformité des produits, le laboratoire interne de Coralis et des laboratoires externes réalisent des analyses physico-chimiques, dès la réception du lait jusqu'aux différentes étapes de fabrication. Une fois que des tests libératoires confirment l'efficacité des règles de précaution mises en œuvre, alors commence la commercialisation du lait.

- Le développement durable au cœur du système qualité

L'utilisation du lin et le caractère régional de la marque Agrilait sont des opportunités qui se présentent à BBC et à Coralis pour pouvoir appliquer la démarche de développement durable[65].

[65] Depuis dix ans Coralis est engagé dans le développement de la qualité écolo responsable (BC, Coralis, nov 2007).

Le lin utilisé pour l'alimentation de la vache et riche en Oméga 3 se trouve à proximité de Coralis. Les producteurs de l'entreprise ne sont pas éloignés de l'usine, la distance entre la ferme et le site industriel est donc relativement courte. (BC, Coralis, fév 2008). De même BBC se trouve dans la même région que Coralis, ce qui facilite les échanges entre les services et permet de mener à bien les actions de communication. Nous notons ici un gain temps au niveau du transport avec des acteurs qui s'engagent dans des actions liées au respect de l'environnement écologique.

Par ailleurs Coralis n'utilise que du carton Tétrapack (carton recyclable à 100%). Ainsi elle incite aussi bien les fermes que les consommateurs à une démarche de développement durable et d'écologie avec un produit issu du terroir et qui est facilement accessible.

Enfin pour vérifier l'impact de son action, Coralis fait faire une étude. Le but de cette étude est d'analyser la vision que les consommateurs du lait Agrilait ont sur l'implication économique, environnementale et locale de Coralis. Coralis vise à travers cette étude à identifier ses forces et faiblesses en interne pour pouvoir ensuite communiquer sur ces éléments. C'est le cas par exemple de l'utilisation du carton (pour la brique de lait) qui peut être un frein en termes de chiffre d'affaires car les meilleures ventes se font sur la bouteille au sein d'un marché qui se développe. Cependant la brique de lait représente un atout au niveau environnemental, étant donné qu'aujourd'hui l'environnement et l'écologie sont d'actualité. De ce fait Coralis tente de transformer cette faiblesse et menace sur le marché en force et opportunité (BC, Coralis, fév 2008).

2. Les mécanismes formels de pilotage

Nous identifions à présent les actions de coordination et de coopération menées par les différents acteurs dans l'alliance. Nous analysons dans un premier temps le rôle des différents organes de l'Association BBC (2.1). Ensuite nous traitons des échanges entre les services de BBC et Coralis (2.2) et des connaissances explicites véhiculées dans l'alliance (2.3).

2.1. Le rôle de chaque organe

Cinq principaux organes s'occupent de la gestion de la relation entre les membres au niveau général (l'Assemblée Générale), administratif (Le Conseil d'Administration), scientifique (le Conseil Scientifique), du contrôle (Le Comité de Contrôle), financier et/ou du marketing (la Commission Marketing).

L'Assemblée Générale (AG) est composée de l'ensemble des membres qui payent régulièrement leur cotisation. Elle se prononce sur la gestion du Conseil d'Administration

(renouvellement ou non du CA, etc.), sur la situation financière de l'Association (la clôture des comptes, le vote du budget, etc). L'AG s'occupe également de la nomination des membres du Conseil d'Administration pour trois ans.

Le Conseil d'Administration (CA) est constitué de membres de chaque collège de BBC (producteurs, production animale, production végétale, transformateurs, etc.). Il a à sa charge l'établissement du règlement intérieur qui permet de fixer les divers points non prévus par les statuts notamment ceux qui ont trait à l'administration interne de l'Association. Le CA s'occupe également des nouvelles adhésions et fixe les règles d'attribution du logo BBC.

Le Comité de Contrôle s'occupe de l'audit de la filière (audit d'agrément, audit de suivi), de la comptabilité matière, du suivi analytique et de la relation avec Certis qui est un organisme tiers indépendant.

Le Conseil Scientifique est composé de spécialistes de la nutrition humaine, de la nutrition animale et de la production végétale. Ainsi il peut dégager des problématiques de recherche pour la filière (BBC nov. 2001). Le Conseil Scientifique définit donc les axes de recherche et ceux relatifs à la publication. Il participe à l'élaboration du discours nutritionnel et assure le lien avec les instituts de recherche comme l'AFSSA[66] et la DGCCRF[67]. En effet, BBC a recours aux services de la DGCCRF pour l'examen des allégations nutritionnelles qui portent sur les produits BBC. Quant à la DGCCRF, elle saisit à son tour l'AFSSA.
C'est donc le Conseil Scientifique qui transmet les allégations nutritionnelles à la DGCCRF et à l'AFSSA pour validation. Parmi ces allégations, nous avons : « Les produits Bleu-Blanc-Coeur sont naturellement plus riches en Oméga 3 que des produits standards grâce à l'emploi de la graine de lin Tradi-Lin dans une chaîne de alimentaire naturelle et préservée » (BBC mai 2001).

Ainsi le Conseil Scientifique guide l'Association dans ses choix en matière de recherche, de cahiers des charges (rédaction) et de discours nutritionnel (BBC, Statuts, article 4, mai 2005).

La Commission Marketing gère le budget de communication, définit les axes de communication à moyen et long terme, propose les actions transversales de communication (participation à des salons, relation avec la presse, etc.) et décide des études marketing à réaliser.

[66] AFSSA : Agence française de sécurité sanitaire des aliments.
[67] DGCCRF : Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

2.2. Interaction entre les services

La responsable de l'Association BBC est au centre de la relation, elle résout les conflits entre les différents acteurs, saisit les opportunités qui se présentent. Ainsi elle tente de répondre aux attentes des différents acteurs lorsqu'il y a par exemple un problème lié au développement de certaines enseignes, au cours des rencontres régulières organisées avec Coralis.

Par ailleurs les services marketing des deux organisations échangent également pendant les réunions organisées par BBC. Au cours de ces réunions, BBC essaie de vendre la démarche (utiliser le lin riche en Oméga 3 dans l'alimentation des animaux). Mais Coralis confronte les arguments avancés par l'Association BBC avec sa stratégie en interne. Ainsi lorsque BBC avait proposé un plan de communication (marketing) à Coralis, une proposition efficace pour inciter cette dernière à passer son lait sur la démarche Bleu-Blanc-Coeur, Coralis a d'abord effectué des réflexions en interne avant de débuter une relation de partenariat (BC, Coralis, fév 2008).

En outre lorsqu'il s'agit de traiter des actions en l'amont, c'est-à-dire au niveau de la relation avec les producteurs, ce sont les personnes qui s'occupent directement de la vente des aliments aux producteurs qui échangent avec BBC au cours des Assemblées Générales.

L'Association BBC apporte donc une aide à Coralis en fonction de ce qu'elle fait et réalise sur le marché. En amont BBC contrôle l'alimentation (les aliments) qui est donnée aux animaux et donc le processus de fabrication d'un produit. En aval l'association aide Coralis à développer par exemple la stratégie de communication. Ainsi Bleu-Blanc-Coeur intervient à deux niveaux chez Coralis (BC, Coralis, fév 2008).

Nous notons une interaction et une coordination entre les différents services dans l'alliance de marques. Chaque personne de Coralis qui représente un service donné dans la coopérative occupe une fonction spécifique chez BBC. Ainsi tous les services de Coralis sont concernés par la démarche Bleu-Blanc-Coeur, chaque personne a une tâche différente et est actionnaire de cette démarche. Au total, ce sont cinq personnes qui se connaissent parfaitement, qui se voient régulièrement et qui échangent sur des marchés complémentaires (œuf, lait). Il y a donc des personnes qui sont en interface entre Bleu-Blanc-Coeur et Coralis. Ce sont notamment le Directeur Général de Coralis, la Responsable de la communication chez Coralis. Nous avons également le service commercial de Coralis ainsi que ceux qui s'occupent des producteurs (BC, Coralis, fév 2008).

2.3. Diffusion d'informations sur les allégations

BBC transmet à Coralis des informations sur l'alimentation donnée aux vaches, sur la vente de produits laitiers « Oméga 3 naturels-Agrilait » et sur les allégations nutritionnelles qui sont indiquées sur les emballages.

BBC diffuse aussi des connaissances techniques et légales sur l'utilisation de l'Oméga 3. Parallèlement l'Association BBC veille au respect de la démarche de fabrication du lait (de la ferme au lieu de commercialisation). Ainsi BBC est renseigné sur la démarche adoptée par Coralis pour la production et la commercialisation du lait riche en Oméga 3 (BC, Coralis, nov. 2007).

- Le modèle en statique

A partir de l'analyse effectuée sur l'alliance de marques « Oméga 3 naturels-Agrilait » qui porte sur la relation entre BBC et Coralis ainsi que leurs partenaires, nous allons faire ressortir les composantes du modèle en statique élaboré dans le chapitre III. La construction du modèle de recherche en statique passe par l'identification d'un certain nombre de variables. Nous récapitulons dans le tableau ci-dessous ces différentes variables (**Tableau 10**).

Variables
Environnement externe : Contexte économique, juridique et social du marché de la nutrition santé : consommation de produits à base d'Oméga 3 **Environnement interne** : association d'une marque de nutrition santé avec une marque de l'industrie laitière **« Oméga 3 naturels » de BBC** : marque de nutrition santé **« Agrilait » de Coralis** : marque régionale laitière
Organisations propriétaires des marques **BBC** : association à but non lucratif **Coralis :** coopérative de producteurs, fabricant de produits laitiers **Partenaires directs** Production végétale (semenciers), multiplicateurs (collecteurs de lin), nutrition animale (fabricants d'aliments de bétail), producteurs fermiers (agriculteurs indépendants), production animale (éleveurs), transformateurs (laiteries, abattoirs, etc.), distributeurs (plusieurs réseaux dont les GMS, réseau de distribution propre à l'association : Distriborg), consommateurs **Partenaires indirects** - Centres de recherche - Institutions régionales et européennes - Concurrence
Objectifs Objectifs individuels de BBC et Coralis Objectif commun des acteurs
Ressources tangibles et intangibles Ressources financières, cahiers des charges, études cliniques, la marque Oméga 3 naturels-Agrilait, stratégies de communication **Mécanismes formels** **Mécanismes formels de contrôle** Contrats, contrôle de la filière, adhésion aux normes sociales et environnementales, Charte. Agrilait, stratégie de développement durable de la brique de carton pour le conditionnement du lait. Géographiquement, BBC est aussi proche des adhérents en amont de la chaîne (production végétale, animale, etc.). **Mécanismes formels de pilotage** - Gestion de la relation entre les membres par cinq organes : Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Comité de contrôle, Conseil Scientifique, Commission Marketing - Interaction entre les services - Diffusion d'informations sur les allégations

Tableau 10 : Variables mobilisées dans la construction du modèle de recherche dans l'alliance Oméga 3 naturels–Agrilait

A partir des variables mobilisées nous établissons le modèle en statique (**Annexe VI-5**) que nous résumons dans la figure ci-dessous (**figure 29).**

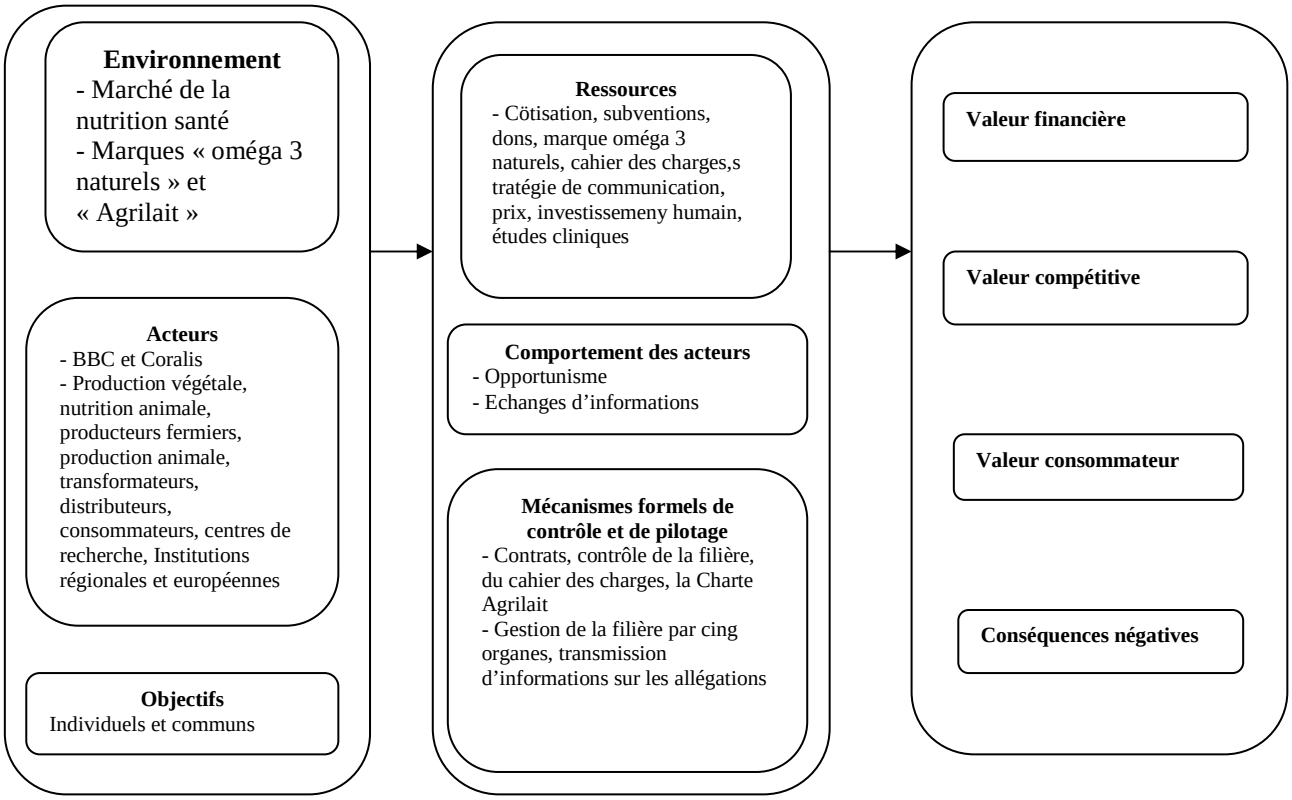


Figure 29 : Modèle en statique adapté à l'alliance Oméga 3 naturels-Agrilait.

Section 6. Le modèle dans une situation dynamique

Dans cette section, nous allons analyser les facteurs relatifs aux conditions initiales de l'alliance en mettant en évidence l'évolution des conditions externes et des forces internes (1). Par la suite, nous traitons des changements opérés dans les mécanismes organisationnels (2). Nous faisons ressortir dans chaque partie les changements identifiés au niveau des tensions internes.

1. Changements dans les facteurs organisationnels

Nous décrivons dans cette partie les évolutions constatées au niveau des conditions externes de l'alliance (1.1) et des facteurs internes qui portent sur les ressources (1.2) et les objectifs (1.3).

1.1. Changement au niveau de l'offre sur le marché

Nous assistons à une augmentation et une diversification de la gamme des produits fabriqués avec de l'Oméga 3. Aujourd'hui de nombreux produits BBC portant la marque

« Oméga 3 naturels » sont commercialisés sur le marché : viande de bœuf Label Rouge « Bœuf Fermier du Maine ». Il y a donc une augmentation de l'offre de produits à base d'Oméga 3 sur le marché de la nutrition santé susceptible de concurrencer la filière lait.

1.2. Evolution des ressources

Les ressources mobilisées dans l'alliance subissent aussi des modifications. Parmi les ressources qui ont suivi une modification majeure durant ces dernières années (4 ans) nous avons les ressources financières (redevances) et la stratégie de communication.

- Une nette croissance des ressources financières

Le budget de l'association ainsi que les recettes n'ont cessé de croître avec l'augmentation des redevances versées à BBC.

En effet le budget BBC en 2001 était de 352 000 Francs hors taxes (53 667 €) avec les adhésions qui représentent les sources de recettes (57% du budget) et les redevances (28% du budget). La communication au cours de cette période représentait 55% des dépenses totales (Source interne BBC, 2001).

Par ailleurs le chiffre d'affaires de l'association est en progression grâce aux ventes de produits (de la graine de lin au produit fini) commercialisés avec l'estampille BBC. Ainsi 0,2% du chiffre d'affaires a été réalisé par les ventes de produits (**Figure 30**).

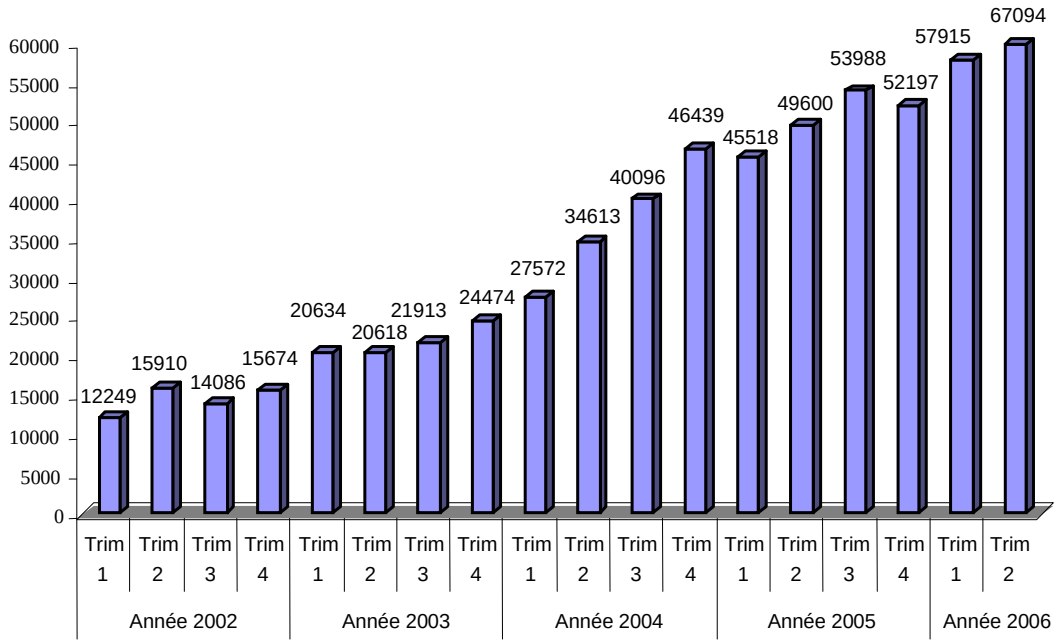


Figure 30 : Progression du chiffre d'affaires de BBC entre 2002 et 2006.

- Evolution de la stratégie de communication

En matière de communication relative aux allégations qui doivent figurer sur la brique de lait, Coralis compte mettre davantage en avant la marque « Oméga 3 naturels » (en gros sur l'étiquette). Toutefois l'entreprise souhaiterait que cette marque soit beaucoup plus connue sur le marché. Il s'agit d'avoir deux marques de forces équivalentes sur le lait, pour pouvoir inscrire sur l'emballage les deux marques en gros afin de valoriser le produit. L'objectif de Coralis est de véhiculer davantage l'image d'Agrilait comme un lait breton associé à l'Oméga 3 et pour cela elle souhaite que Bleu-Blanc-Coeur soit plus connue. A terme Coralis vise à faire disparaître l'Oméga 3 au profit du logo Bleu-Blanc-Coeur (BC, Coralis, fév 2008).

Ainsi Coralis projette de mener une stratégie de communication qui consistera à vendre le lait Agrilait au consommateur en tant que démarche Bleu-Blanc-Coeur transversale, citoyenne, respectueuse de l'environnement. Il s'agira de faire comprendre au consommateur que l'Oméga 3 n'est pas un médicament, mais une filière lin, une démarche globale et transversale du producteur au consommateur, qui respecte l'environnement, les animaux et l'alimentation animale. Ainsi Coralis compte faire du lait un produit de niche en cherchant à expliquer et à faire comprendre la démarche BBC au consommateur (BC, Coralis, fév. 2008).

1.3. Evolution des objectifs de départ dans l'alliance

Depuis la création de BBC, le nombre d'adhérents ne cesse d'augmenter d'une année à l'autre pour atteindre aujourd'hui 269. L'association est passée d'une démarche de mise en marché (à ses débuts avec un nombre élevé d'adhérents dans les collèges nutrition et production animale) à une démarche de valorisation du produit caractérisée par un nombre accru plutôt dans les collèges distributeurs et transformateurs.

A partir de 2007, BBC fait des partenariats avec des grands groupes alimentaires dont Danone qui adhère à sa démarche consistant à utiliser l'Oméga 3 dans l'alimentation des animaux qui produiront le lait.

Par ailleurs Coralis envisage de substituer le lait traditionnel Agrilait au lait Agrilait Oméga 3 naturels. Ainsi elle a lancé en 2008 une étude de marché sur la consommation du lait standard Agrilait et du lait Agrilait riche en Oméga 3 (étude effectuée par des étudiants de la faculté de biologie de Rennes I et à l'IGR : Institut de Gestion de Rennes (BC, Coralis, fév 2008). Coralis compte aussi développer à terme des nouveaux produits innovants via la démarche lin (BC, Coralis, nov 2007).

2. Changements au niveau des mécanismes organisationnels

Dans cette sous-section, nous mettons en évidence les mécanismes formels de contrôle et de pilotage et les mécanismes informels de contrôle et de pilotage.

- Evolution des mécanismes formels de contrôle et de pilotage

Les changements majeurs qui ont été identifiés au niveau des mécanismes formels de contrôle sont liés au renforcement du contrôle de la filière. Ainsi BBC peut accroître sa crédibilité auprès de ses adhérents.

Par ailleurs au niveau des mécanismes formels de pilotage, nous constatons que BBC collabore avec de nouveaux adhérents (grands groupes alimentaires comme Danone), par conséquent l'association renforce la formation des acteurs sur le terrain.

BBC accroît également les relations avec les centres de recherches en participant à des projets de recherches internationaux (accords avec l'Union Européenne : projet EUREKA).

Nous récapitulons l'ensemble de ces données en mettant en évidence le modèle dans une situation dynamique (**Annexe VI-6**) dans la figure ci-dessous (**Figure 31**).

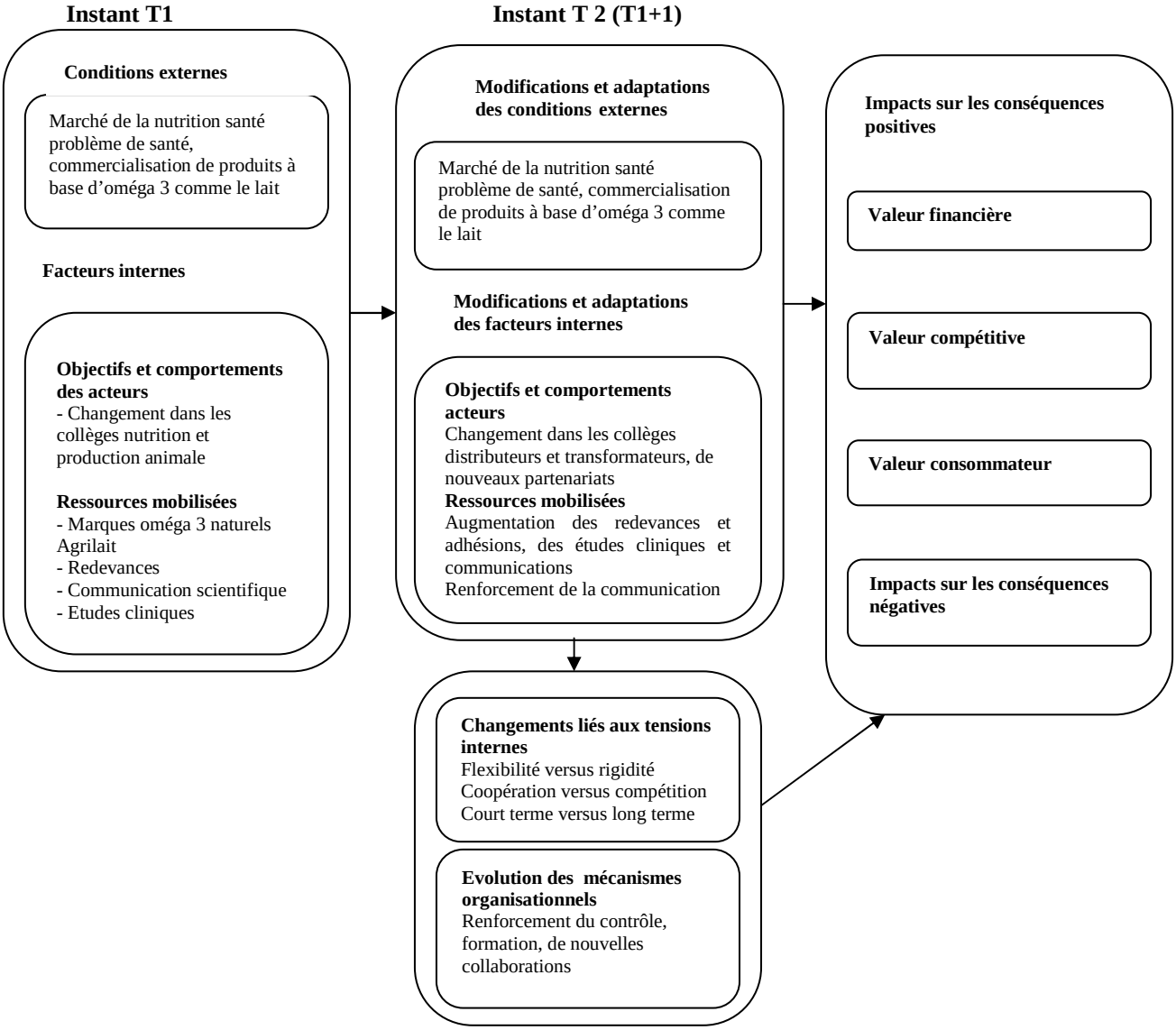


Figure 31 : Modèle en situation dynamique adapté à l'alliance Oméga 3 naturels-Agrilait.

Conclusion du Chapitre

Sur le marché de la nutrition santé, nous constatons qu'il y a une prise de conscience par les autorités publiques et les consommateurs des problèmes de santé liés au manque d'Oméga 3. Ceci favorise la mise en place de relations d'alliance de marques entre les organisations qui travaillent sur ce marché. Ainsi l'association BBC au travers de sa marque « Oméga 3 naturels » noue une relation de partenariat avec l'entreprise Coralis qui commercialise le lait sous sa marque « Agrilait ».

Les deux organisations propriétaires des marques de l'alliance sont en relation directe avec la production végétale, la nutrition animale, les producteurs fermiers, la production animale, les transformateurs, les distributeurs et les consommateurs qui représentent les adhérents de l'association BBC. Ces deux organisations entretiennent aussi des relations indirectes avec des centres de recherche et des institutions régionales et européennes.

Les différentes organisations partenaires dans l'alliance combinent leurs ressources financières (subventions de l'Etat, dons de particuliers, cotisation d'adhésion), communiquent mutuellement sur les bienfaits de l'Oméga 3 (conférences, presse, articles) et établissent des cahiers des charges sur une démarche autour de l'Oméga 3.

Par ailleurs, les organisations propriétaires des marques et leurs partenaires mettent en place des mécanismes formels de contrôle (contrat d'adhésion à BBC, contrôle de la filière, Charte qualité Agrilait) et de pilotage (coopération entre plusieurs organes qui gèrent la filière, transmission des informations).

Pour garantir la pérennité de l'alliance dans le temps, les organisations partenaires mettent l'accent sur les études cliniques, augmentent les communications scientifiques et renforcent le partenariat avec de grands groupes laitiers.

Chapitre VII : Etude de cas 3 : Alliance entre la marque d'ingrédient alimentaire « Svetol » de Naturex et la marque de complément alimentaire « Adip'Light » de Lierac

Introduction du Chapitre

Nous abordons dans ce chapitre l'alliance de marques sur le marché du complément alimentaire. Nous suivons le même plan que dans les chapitres V et VI en présentant dans un premier temps les composantes du cadre d'analyse qui nous permettront de construire le modèle de recherche.

Dans une première section nous renseignons le contexte de l'alliance (Section 1), puis nous délimitons le périmètre des acteurs qui représentent les organisations propriétaires des marques et leurs partenaires (Section 2). Par la suite, nous identifions les objectifs des acteurs, leur comportement (Section 3) et les ressources utilisées dans l'alliance (Section 4).

Ensuite, nous décrivons les mécanismes organisationnels mis en place par les différentes organisations (Section 5) et nous construisons le modèle en statique à partir de l'ensemble des composantes précédemment identifiées.

Dans la dernière section, nous construisons le modèle dans une situation dynamique en analysant l'évolution des données recueillies dans le modèle en statique (Section 6).

Section 1. Le contexte de l'alliance « Svetol-Adip'Light »

Nous présentons dans cette première section les éléments de l'environnement externe de l'alliance sur le marché du complément alimentaire (1). Ensuite nous explicitons les caractéristiques de l'environnement interne (2).

1. L'environnement externe de l'alliance

Nous éclairons dans un premier temps les caractéristiques du marché du complément alimentaire en expliquant le contexte économique (1.1) juridique et social (1.2) dans lequel se déroule l'alliance.

1.1. Le contexte économique

Dans cette sous-section, nous analysons les caractéristiques des compléments alimentaires. Puis nous identifions les produits commercialisés en mettant l'accent sur les produits minceur (produit relatif à l'alliance de marques).

- Les compléments alimentaires : définition et caractéristiques des produits

Les compléments alimentaires sont définis comme des « sources concentrées de nutriments (vitamines et sels minéraux dans un premier temps) qui sont commercialisés sous forme de doses (ex : gélules, comprimes, sachets de poudre, etc.) afin de compléter l'apport de nutriments dans un régime alimentaire normal. Restent exclues les spécialités pharmaceutiques » (Union Européenne-2002 in Club P.A.I.-Food Ingredients, 2006 : 3). Les compléments alimentaires peuvent donc être considérés comme des gélules, des comprimés (produits alimentaires) ayant une certaine fonctionnalité mais qui ne sont pas des médicaments.

Notons que sur le marché du complément alimentaire nous avons d'une part des entreprises qui commercialisent des ingrédients alimentaires (industries spécialistes en ingrédients alimentaires) et d'autre les entreprises qui vendent les compléments alimentaires dans lesquels on incorpore des ingrédients alimentaires. Ainsi un ingrédient alimentaire peut rentrer dans la fabrication du complément alimentaire, par exemple dans une formule alimentaire (boissons, biscuits, etc.).

Par ailleurs il est possible qu'une même entreprise spécialiste en ingrédient alimentaire fabrique également des compléments alimentaires. Qu'est ce qui caractérise l'offre et la demande sur ce marché du complément alimentaire ?

- La demande de compléments alimentaires

En France, seulement 20 % des consommateurs sont plus ou moins réguliers dans l'utilisation de compléments alimentaires, 1,2% de ces consommateurs sont des adultes (Club P.A.I.-Food Ingredients, 2006 : 7).

Les consommateurs sont généralement des femmes qui ont entre 15 et 35 ans, qui vivent en ville et poursuivent des études (Enquête CCAF7 2004 in Club P.A.I.-Food Ingredients 2006 : 19). Ainsi près de 16,1% des femmes utilisent les compléments alimentaires, alors que la consommation des hommes ne représente que 5,6%. Cet écart au niveau socio-démographique peut s'expliquer par le fait que sur ce marché la préférence des consommateurs s'orientent davantage vers le curatif que le préventif.

En effet les facteurs explicatifs de la consommation de complément alimentaire sont d'abord liés à la préservation d'une bonne santé (55,6%), ensuite viennent la fatigue (52,9%), le soin du corps (29,4%), les maladies (23,5%), le stress (22,2%), les problèmes de santé (21,6%) et les changements de saison (21,6%).

Ainsi de plus en plus de femmes sont considérées comme étant beaucoup plus soucieuses de leur santé et de leur nutrition. Elles prennent également plus de temps à prendre soin de leur corps et désir agir sur leur santé (Club P.A.I.-Food Ingredients, 2006 : 19-20).

Nous sommes sur un marché où le consommateur veut quelque chose de nouveau. Alors pour satisfaire une demande qui est liée à l'apparence des consommateurs, la majorité des ventes de compléments alimentaires se fait avant le début de l'été (premier semestre). Quant aux produits tonus et vitalité, ils sont vendus au second semestre à l'approche de l'hiver (Club P.A.I.-Food Ingredients, 2006 : 13).

- L'offre de compléments alimentaires

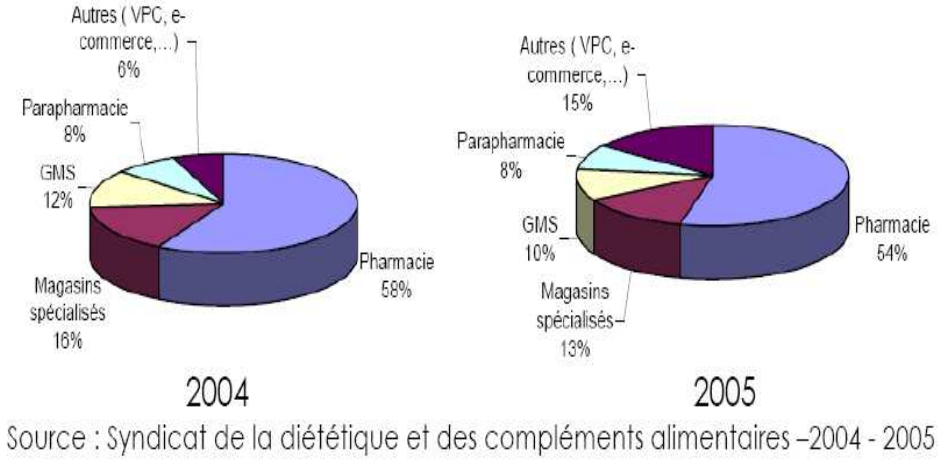
De nombreuses sociétés se lancent sur ce marché où la demande est élevée et spécifique (femmes jeunes d'un certain niveau social et exigeantes). Ces sociétés visent aujourd'hui les seniors à travers un message préventif de santé qui est orienté aussi bien vers les femmes que les hommes. Parmi les entreprises les plus connues sur le marché nous avons : Oenobiol, Oméga Pharma, Lierac, Forté Farma, etc.

Sur le marché du complément alimentaire, l'offre de Lierac porte essentiellement sur les produits minceur, anti âge : « *chez Lierac, on a de l'anti âge, on a une gamme de produits qui*

est adaptée aux dames en période de ménopause, du solaire, mais on ira jamais dans les articulations » (BL[68], Lierac, avril 2008).

Sur ce marché, la demande est de plus en plus exigeante alors les entreprises investissent beaucoup dans la publicité. Selon une étude IMS, le budget publicitaire sur le marché du complément alimentaire représentait en 2005, 72 millions € soit 1 € de publicité pour 10 € de chiffre d'affaires (Etude IMS in Club P.A.I.-Food Ingredients, 2006 : 18).

Ces entreprises atteignent le consommateur via un réseau de distribution très large : pharmacies, parapharmacies, grande distribution, etc. Les pharmacies détiennent 54% du marché, elles se positionnent ainsi en première position loin devant les GMS (10%) (**Figure 32**). Cette forte position de la pharmacie s'explique par les conseils des professionnels de la santé sur les bienfaits des compléments alimentaires et aussi par le gage de sécurité (la pharmacie est en relation avec la profession médicale).



[1] Source : IMS Health
[2] Source: Estimations fabricants
[3] Source : IRI (cumul mobile annuel à fin janvier 2006 – sorties caisses TTC)

Figure 32 : Répartition des parts de marché de compléments alimentaires par circuit de distribution, Club PAI-Food Ingredients (2006).

[68] Brigitte LEROUX, Responsable Recherche et Développement chez Lierac-Groupe Ales (2008).

- Les compléments minceur sur le marché du complément alimentaire

Parmi les compléments alimentaires, les compléments minceur représentent le segment qui occupe une place assez importante (**Figure 33**). Selon une étude ACNielsen, Total 2005, ce segment occupe 40 % des ventes en GMS soit une hausse de 1 point (LSA, 2006).

Figure 33 : Répartition des principaux segments de vente de compléments alimentaires en pharmacie, Club PAI-Food Ingredients (2006).

La structure de l'offre et de la demande nous montre que nous sommes sur un marché qui est en pleine croissance et qui peut être une cible pour de nombreuses entreprises.

- La concurrence

Nous sommes sur un marché en pleine croissance où l'offre et la demande sont de plus en plus importantes et sur lequel il existe de grosses tensions.

En effet nous assistons à une perte de part de marché liée à la diversité et à la variété de l'offre : un choix très large de produits minceur et un réseau de distribution qui ne cesse d'augmenter avec l'apparition des prix les plus compétitifs appliqués par la grande distribution.

Avec la baisse des prix de vente, les entreprises du complément alimentaire sont amenées à faire face à une baisse de leur chiffre d'affaires. Nous sommes donc sur un marché très concurrentiel où la maîtrise du chiffre d'affaires et de la trésorerie échappe parfois aux entreprises.

La baisse du chiffre d'affaires est également liée à l'instabilité politique des pays dans lesquels les produits sont commercialisés. Cette situation s'est présentée en 2006 au Liban qui est un grand consommateur de produits minceur. Ainsi, les entreprises qui vendaient leurs ingrédients et compléments alimentaires dans ce pays ont du interrompre leur vente pendant cette période (XB[69], Bio Serae, août 2006).

Un autre facteur explicatif de la baisse du chiffre d'affaires sur le marché du complément alimentaire est la segmentation du marché, avec une concurrence accrue entre plusieurs segments.

Par ailleurs, le marché du complément alimentaire est un marché qui est très versatile. Il s'agit d'un marché dans lequel le cycle de vie moyen d'un produit fini pour un complément minceur est d'environ 18 mois voire 24 mois. La durée limitée du cycle de vie est liée aux contraintes réglementaires du marché, ce qui conduit les entreprises à innover et à offrir de nouveaux produits : « *les exigences réglementaires sont de plus en plus lourdes, nous on est quand même dans le domaine du cosmétique on développe des produits très rapidement, les cycles de vie des produits….»* (BL, Lierac, avril 2008).

Alors une grande partie des entreprises passe par la publicité pour affronter la concurrence. Ce sont les grandes entreprises qui se focalisent sur la publicité (via la télévision) en vendant d'abord à leurs clients pour ensuite faire de la prévention (MD[70], Bio Serae, août 2006).

- L'alliance de marques : un moyen pour faire face à la concurrence ?

Des alliances se nouent entre des fournisseurs (industries spécialistes en ingrédients alimentaires) et des créateurs de produits finis (industries du complément alimentaire) (XB, Bio Serae, juin 2007). Il s'agit par exemple pour les industries spécialistes en ingrédients alimentaires d'élaborer des stratégies avec d'autres entreprises, entre autres les agroalimentaires (industries du complément alimentaire) pour que ces dernières prennent en charge une partie des dépenses engagées (publicité, études cliniques, etc.). Cette prise en charge se justifierait par l'apport d'ingrédient dans les formules alimentaires des industries du complément alimentaire. Ainsi les deux industries peuvent tirer profit de la relation (XB, Bio Serae, oct 2007). L'investissement ne se fera alors que si les deux entreprises sont sûres d'un éventuel retour sur investissement.

[69] Xavier BENOIST, Directeur commercial de Bio Serae (2006, 2007).
[70] Michel DEGRE, Directeur général de Bio Serae (2006).

Par ailleurs les entreprises spécialistes en ingrédients alimentaires délocalisent certaines de leurs activités dans des pays où le risque politique est moins élevé et où la main d'oeuvre est moins chère (pays du Maghreb). Elles évitent les pays à haut risque (Philippines, Kenya, etc.) (XB, Bio Serae, août 2006).

Un autre moyen pour affronter la concurrence consiste pour les entreprises à effectuer une étude de marché pour définir leur prix de vente sur le marché (BL, Lierac, avril 2008).

1.2. Le contexte juridique et social

Nous analysons dans cette partie le rôle du contexte social et juridique sur la mise en place des alliances de marques sur le marché du complément alimentaire.

Le vieillissement de la population, les nouveaux modes de consommation, la tendance de prévention et l'automédication favorisent la mise sur le marché des compléments alimentaires (Club P.A.I.-Food Ingredients, 2006).

Le déremboursement de certains médicaments dit de confort conduit également au développement des produits alimentaires, (Club P.A.I.-Food Ingredients, 2006 : 9). Ainsi le contexte social est favorable à la commercialisation des compléments alimentaires.

Par ailleurs la publication de la directive européenne 2002/46/CE en matière de complément alimentaire représente une ouverture législative qui favorise la mise sur le marché de compléments alimentaires. Cette « réglementation européenne de 2002 est venue à point recadrer un marché qui, par ses dérives et son manque de rigueur, perdait toute crédibilité et risquait de ne plus répondre aux nouvelles exigences d'efficacité des consommateurs de plus en plus avertis » (Club P.A.I.-Food Ingredients, 2006).

Mais en même temps que la réglementation est en train de se renforcer, les industries du complément alimentaire attendent souvent un dossier d'allégation déjà prêt de la part des industries des ingrédients alimentaires. Cette réglementation s'intensifie de plus en plus au niveau européen avec des exigences pour des études cliniques certifiées et ce de manière régulière (XB, Bio Serae, oct 2007).

En résumé, la demande de complément alimentaire par les consommateurs et la réglementation en vigueur représentent des opportunités pour la commercialisation des compléments alimentaires et l'établissement de relations solides entre les industries spécialistes en ingrédients et compléments alimentaires. Cependant la réglementation au niveau européen peut constituer un frein si les entreprises n'ont pas d'études cliniques qui sont renouvelées et qui sont très fiables.

2. L'environnement interne de l'alliance

Nous expliquons tout d'abord la structure organisationnelle de Naturex et de Lierac (2.1). Ensuite, nous présentons la marque d'ingrédient alimentaire « Svetol » de Naturex (2.2) et la marque de complément alimentaire « Adip'Light » de Lierac (2.3).

2.1. L'organisation interne de Naturex et Lierac

Naturex est constituée d'un service achat, recherche et développement (R&D), production, contrôle qualité et marketing (commercialisation).

Lierac est composée des services R&D, presse, marketing et consommateurs.

Dans les deux organisations, les services R&D et marketing occupent une place très importante. Naturex et Lierac doivent régulièrement prouver l'efficacité des ingrédients et compléments alimentaires et convaincre les clients et consommateurs. Ainsi, de nombreux chercheurs (chimistes et ingénieurs agronomes) et des commerciaux sont présents dans les deux organisations.

2.2. La marque « Svetol » de Naturex

Le « Svetol » est une marque privée d'ingrédient alimentaire. Le nom de marque « Svetol » évoque la finalité du produit et l'origine botanique. L'entreprise Naturex a choisi ce nom afin d'éviter des erreurs commises dans le passé avec des noms de marques qui n'avaient pas forcément la même signification dans toutes les langues. C'était le cas pour le nom de marque Cyracos qui est un extrait de mélisse avec ses vertus sédatives. Pourtant Cyracos n'évoquait pas du tout cet apport dans n'importe quelle autre langue (BL[71], Naturex, août, 2006, jan. 2009).

En choisissant le « Svetol », Naturex compte faciliter la reconnaissance du nom de marque de l'entreprise dans plusieurs pays tels que la France, le Canada, la Belgique, etc.

A travers le Svetol qui est un ingrédient minceur, Naturex vend un principe actif qui est soutenu par des études cliniques. Cette marque représente la marque la plus visible de l'entreprise sur ce marché, ce qui lui permet de faire face à la concurrence.

2.3. La marque « Adip'Light » de Lierac

La marque Adip'Light est une marque privée de complément alimentaire vendue sous la forme de capsules anti-gras. Ce complément alimentaire contient un extrait de café vert : le

[71] Benoit LEMAIRE, Directeur marketing de Naturex (2008).

Svetol qui favorise la combustion des calories. Adip'Light permet également de limiter le stockage des graisses ainsi que la formation de nouvelles graisses grâce au chrome.

Section 2. Le périmètre des acteurs dans l'alliance « Svetol- Adip'Light »

Cette section consiste à présenter les organisations qui sont à l'origine de l'alliance : organisations propriétaires des marques associées (1) ainsi que leurs partenaires (2).

1. Les organisations propriétaires des marques

Nous avons d'une part l'entreprise Naturex propriétaire de la marque « Svetol » initialement détenue par Berkem (1.1) et d'autre part l'entreprise Lierac propriétaire de la marque « Adip'Light » (1.2.).

1.1. De l'entreprise Berkem à l'entreprise Naturex

Créée en 1964, Berkem était une entreprise de formulation (entreprise SARPAP), puis elle se lance dans la fabrication d'extraits végétaux. Ainsi Berkem est classée parmi les premiers sur le marché du polyphénol.

En 2002, l'entreprise décide de se développer sur le marché, de renforcer ses produits et l'activité avec les clients. Alors elle établit des liens avec plusieurs entreprises du complément alimentaire dont Léa Vital qui fait du co-branding avec trois marques et Lierac qui intègre le « Svetol » dans son complément minceur « Adip'Light ». Comptant environ 250 clients, Berkem garde toujours un intérêt pour les petits clients. Mais en 2006 le chiffre d'affaires de l'entreprise s'élève uniquement à 12 millions d'euros, ce qui est insuffisant et ne lui accorde pas une taille suffisamment critique sur le marché.

En janvier 2008, le département « actifs innovants » de Berkem est vendu à Naturex. Les produits et les personnes qui travaillaient dans ce département appartiennent désormais à Naturex. (BL, Naturex, 2008).

Naturex est une société qui commercialise des extraits végétaux pour l'agro alimentaire, la nutraceutique et la cosmétique. Aujourd'hui Naturex est le numéro 1 de l'extraction aux Etats-Unis. Naturex est donc une société qui est beaucoup plus importante que Berkem, avec un chiffre d'affaires de près 80 millions (en 2007) contre 13 millions pour Berkem (BL, Naturex, 2008).

1.2. L'entreprise Lierac

Créée en 1975, cette entreprise est représentée par les Laboratoires Lierac qui sont des spécialistes de la phyto-cosmétique active à vocation physiologique et réparatrice. L'entreprise fait partie du groupe ALES.

Lierac propose des soins pour le visage et le corps. Des produits de haut de gamme à destinations de femmes soucieuses de préserver leur beauté.

Lierac s'intéresse aussi au traitement du vieillissement cutané hormonal, au traitement des altérations du contour de l'œil, à la prévention et l'atténuation des vergetures, à l'atténuation des hyperpigmentations (tâches brunes) et aux « peelings cosmétiques ».

Ainsi l'entreprise fabrique de nombreux produits distribués dans un réseau de 15 000 pharmacies particulièrement en Europe et devient une référence internationale dans l'univers de la cosmétique spécialiste.

Pour mener à bien son activité, l'entreprise s'implante dans une quarantaine de pays et elle détient de nombreuses filiales en Europe (Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Pologne) et en Amérique (Etats-Unis, Canada).

2. Les partenaires des organisations propriétaires des marques « Svetol–Adip'Light »

Nous identifions dans cette sous section les partenaires directs (2.1) et indirects (2.2) des organisations qui sont propriétaires des marques Svetol et Adip'Light.

2.1. Les partenaires directs de Naturex et Lierac

Les partenaires directs des deux organisations à l'origine de l'alliance sont les fournisseurs de Naturex, les distributeurs et les consommateurs.

- Relation avec les fournisseurs de Naturex

Naturex achète des plantes fraîches ou sèches, du café vert qui est d'origine africaine. L'entreprise détient cinq sites d'extraction dont un à Casablanca. L'extraction se fait essentiellement en Italie, cependant le transport coûte cher.

- Relation avec les distributeurs

Dans un premier temps, nous analysons le circuit de distribution de l'ingrédient alimentaire « Svetol » de l'entreprise Naturex puis nous éclairons la distribution du complément alimentaire « Adip'Light » (qui contient le Svetol) de Lierac.

Les débouchés des actifs (tel que le Svetol) sont les industries de la pharmacie, de la nutraceutique, de cosmétique, de l'agroalimentaire et plus généralement les industries qui sont à la recherche permanente de produits dont l'usage apporte le bien-être et la santé.

Les distributeurs de Naturex sont présents en Asie et en Europe. Naturex dispose d'une force commerciale d'une trentaine de personnes mais s'appuie aussi sur des réseaux de distribution en fonction des contraintes géographiques. Alors les actifs comme le Svetol nécessitent une formation très complète et très longue (BL, Naturex, déc 2008).

Lierac vend directement le complément alimentaire aux parapharmacies. L'entreprise ne passe pas par un réseau de distribution en France, la vente s'effectue donc directement au consommateur : « *Ben on a des distributeurs, on a des filiales, on a des distributeurs à l'étranger qui prennent nos produits. En France on vend directement…on vend par l'intermédiaire des parapharmacies* » (BL, Lierac, avril 2008).

- Relation avec les consommateurs

Pour Naturex, la relation avec le consommateur s'effectue essentiellement par Internet. L'entreprise a un site dédié à certains ingrédients avec des interfaces de type question-réponse. (BL, Naturex, août 2006).

En intégrant la gamme « actifs innovants » de Berkem, Naturex a décidé de s'adresser à des consommateurs haut de gamme qui recherchent une qualité irréprochable. Ce choix qualitatif de l'entreprise a un impact sur son activité d'extraction qui lui coûte relativement cher. Par conséquent, ce coût est répercuté sur le prix de vente au consommateur (BL, Naturex, août 2006). Mais Naturex justifie le prix de vente de son ingrédient par le respect de la réglementation et la qualité du produit et surtout par le coût des études cliniques (BL, Naturex, déc. 2008).

Lierac vend à une cible plutôt senior, soit des femmes qui sont prêtes à payer le complément alimentaire qui répond à leurs attentes (santé, bien-être, etc.)

2.2. Les partenaires indirects de Naturex et Lierac

Des centres de recherches, des institutions régionales et européennes sont en relation avec les entreprises à l'origine de l'alliance.

Naturex travaille avec l'INRA[72] de Clermont-Ferrand, l'Université de Bordeaux et une université américaine : « *Naturex est en relation avec des universitaires, des scientifiques qui sont capables de faire les études. L'entreprise a une démarche à la fois scientifique et de communication* » (BL, Naturex, déc 2008).

Lierac suit aussi une démarche scientifique en ayant de nombreuses collaborations avec les grands centres de Recherche ou Hospitaliers français (CNRS, facultés de pharmacie). Ainsi l'entreprise acquiert une certaine crédibilité et efficacité qui la positionne au premier rang en matière d'innovation.

Dans l'**annexe VII-1** nous représentons les marques associées et nous illustrons la relation entre les organisations partenaires dans l'alliance.

Section 3. Les objectifs des acteurs et leur comportement dans l'alliance « Svetol-Adip'Light »

Nous identifions à présent les raisons qui poussent les organisations à établir une relation d'alliance à travers les objectifs qu'ils élaborent (1). Ensuite nous traitons du comportement des acteurs (organisations et individus) dans l'alliance (2).

1. Les objectifs des organisations impliquées dans l'alliance

L'objectif principal de Naturex est d'acquérir une situation meilleure sur le marché du complément alimentaire pour accroître son chiffre d'affaires. L'entreprise cherche alors à vendre le « Svetol » aux industries agroalimentaires, aux industries de la pharmacie et de la cosmétique.

D'un autre côté, Lierac souhaite commercialiser son complément alimentaire « Adip'Light » à base d'ingrédients minceur qui ont déjà prouvé leur efficacité sur le marché du complément alimentaire.

Ainsi l'alliance de marques « Svetol- Adip'Light » vise à satisfaire les attentes des femmes en mettant à leur disposition le complément alimentaire « Adip'Light » à base de l'ingrédient « Svetol ».

[72] INRA : Institut national de recherche agronomique.

2. Le fonctionnement de l'alliance et comportement des acteurs

Dans l'alliance de marques « Svetol- Adip'Light », les organisations propriétaires des marques et leurs partenaires cherchent à capter l'attention du consommateur qui n'a pas encore une bonne connaissance du complément alimentaire : « le consommateur reste méfiant et se dirige plus naturellement vers les aliments fonctionnels car il n'existe pas encore de réelle habitude de consommation » (Club P.A.I.-Food Ingredients, août 2006 : 9)

Section 4. Les ressources mobilisées dans l'alliance « Svetol- Adip'Light »

Parmi les principales ressources mobilisées dans l'alliance figurent les études cliniques (1) et les actions de communication (2).

1. Les études cliniques

Naturex effectue des études cliniques avec des chercheurs, notamment l'INRA. C'est dans ce cadre que Naturex a lancé une thèse sur le polyphénol dans une unité de recherche : « *Donc on a engagé des travaux avec des investisseurs, des chercheurs, notamment* l'INRA *hein ! on a beaucoup travaillé avec l'INRA de Clermont-Ferrand qui avait à l'époque une unité de recherche spécialisée dans les polyphénols et donc ça nous a intéressé particulièrement* » (BL, Naturex, août 2006). Pour Naturex, ce sont ses équipes scientifiques qui feront avancer son image. Ainsi les études cliniques sont un moyen pour pouvoir répondre à la nouvelle réglementation sur les compléments alimentaires et faire des allégations.

Dans le cadre de ses recherches scientifiques, l'entreprise est en quête d'une exclusivité des résultats. Elle essaie de minimiser ses coûts en faisant payer les frais de laboratoire par le centre de recherche ou de verser des royalties mais pas les deux à la fois.

L'entreprise est à la recherche de reconnaissance, de crédibilité scientifique. Alors, elle fait des publications pour justifier sa démarche auprès de l'industriel (industrie du complément alimentaire, répartiteurs pharmaceutiques) qui va rechercher des informations dans les journaux grand public.

Alors pour atteindre ses clients industriels, Naturex effectue des communications scientifiques dans lesquelles elles présentent les résultats d'études réalisées : « …*Le secret de notre métier c'est la science, et puis la carotte pour les scientifiques c'est la publication* » (BL, Naturex, août 2006) ».

Par ailleurs Lierac effectue également des études cliniques pour le développement de ses compléments alimentaires. Ce sont des études qui sont semblables à celles qui sont utilisées pour qu'un médicament obtienne son autorisation de mise sur le marché (AMM).

Ces études sont effectuées en milieu hospitalier avec des volontaires et obéissent à un seul principe : la rigueur scientifique (Lierac, 2008). L'objectif est de créer des « médicaments de beauté » et de communiquer aussi les résultats des études dans les revues scientifiques spécialisées. Ainsi Lierac apporte des preuves sur sa volonté de transparence et d'éthique de ses laboratoires.

Pour vérifier l'efficacité des actifs et des produits, Lierac effectue des développements de produits qui s'accompagnent de tests histologiques, biochimiques et cliniques.

Pour renforcer son image scientifique Lierac met en place un concours qui est ouvert à tous les scientifiques exerçant en milieu hospitalier ou libéral au niveau international. Ce concours donne lieu à l'attribution d'un prix qui permet de soutenir la réalisation d'un projet de recherche clinique ou fondamentale portant sur la peau. Ainsi en 2003, Lierac crée le « Prix de Recherche en Dermatologie ». Ce prix qui est ouvert aux dermatologues du monde entier (hôpitaux, centres de recherche, cabinets privés) permet de récompenser et de financer les travaux de deux chercheurs dans le domaine de la compréhension du mécanisme du vieillissement cutané et de ses conséquences. Ce prix s'inscrit dans la démarche éthique de Lierac : 4ème Prix de la Recherche en Dermatologie décerné à Paris en 2007 (Site Lierac, 2008).

2. La communication dans les revues, la presse et les salons

L'offre de Naturex est destinée à du BtoB, les acheteurs sont ceux qui formulent les compléments alimentaires (Lierac) et les mettent sur le marché. Naturex cherche alors à convaincre l'industrie du complément alimentaire à utiliser son ingrédient. Pour y parvenir, elle cible les salons et revues spécialisées, celles qui lui permettront d'approcher de nouveaux marchés, de maintenir le produit actif.

Dans les revues spécialisées, la communication BtoC consiste à renseigner sur le mode de production de l'ingrédient alimentaire (« Svetol »), sur ses caractéristiques, ses vertus et sur le lieu où le consommateur peut se procurer le complément alimentaire (« Adip'Light ») qui contient l'ingrédient.

Naturex organise aussi des conférences où les industriels viennent s'informer et au cours desquelles l'entreprise fait la promotion de ses produits *: « on a cinq ou six conférences, et des industriels vont s'instruire, et là on fait un exposé, et les gens viennent et là vous êtes des*

experts » (BL, Naturex, août 2006). Il arrive parfois que Naturex effectue des activités de communication au même moment et dans les mêmes endroits que d'autres industries spécialistes de l'ingrédient alimentaire : les salons Vitafoods, les journées aliments santé qui ont lieu tous les deux ans. Alors Naturex doit se différencier de ses concurrents actuels et potentiels auprès de Lierac.

Par ailleurs, Lierac communique directement au consommateur final en faisant de la publicité dans la presse : « *c'est que des publicités dans les médias de la presse, la presse féminine 'Elle', le 'Figaro', 'Madame', 'Marie Claire', les magazines de modes, et puis beaucoup de ce qu'on appelle la PLV* » (BL, Lierac, avril 2008). La communication de Lierac se fait également dans les vitrines des pharmacies : « *on a des équipes qui vont en prospection en pharmacie, qui vendent les produits, qui assurent effectivement la… des panneaux en vitrine* ». Cette stratégie de communication adoptée par Lierac orientée plutôt vers la presse permet de réduire les coûts que peuvent nécessiter d'autres moyens de communication et de mettre davantage en avant la marque de l'entreprise : « *Lierac est une marque relativement scientifique, donc on aime bien communiquer avec de l'écrit, on fait toute une illustration à chaque fois, on fait par écrit c'est plus facile A la radio ça va tellement vite à la télé ou ça va très très vite* » (BL, Lierac, avril 2008). Par conséquent le marketing de Lierac est un 'marketing scientifique' car ce sont des pharmaciens (deux) et un chimiste qui s'en occupent. Ces personnes ont aussi bien une approche scientifique et en même temps une vision commercial : « *ils savent, ils peuvent recevoir un fournisseur et savent ce qu'on leur explique* » (BL, Lierac, avril 2008).

Toutefois, la réglementation en vigueur sur les compléments alimentaires limite parfois la diffusion de l'information au consommateur : « *Au niveau des compléments alimentaires, c'est encadré sur le plan réglementaire, notamment sur la minceur. Donc nous là maintenant, on s'interdit de communiquer, on a reçu de nouvelles directives comme quoi on n'a plus le droit de communiquer sur le rythme et la durée, du coup ben c'est pas facile, parce que on ne peut plus dire grand chose, alors que je vois que ben il y a beaucoup de nos concurrents…»* (BL, Lierac, avril 2008). Ainsi, certaines entreprises ne respectent pas complètement la restriction imposée par la réglementation en matière de communication car il n'y a pas encore de sanctions prévues dans ce domaine. Ces entreprises justifient donc leur démarche par la solidité de leurs études cliniques qui prouvent l'efficacité du produit.

A côté de cette communication individuelle effectuée par chaque organisation propriétaire des marques de l'alliance, il peut exister une communication commune entre les organisations partenaires dans l'alliance: « *On peut effectivement se répartir le marché aussi, on peut imaginer aussi que Naturex vend son ingrédient dans un autre secteur et par contre avoir quand même une communication globale et puis ça peut effectivement nouer un effet de synergie entre nous* » (BL, Lierac, avril 2008). Ainsi au cours de congrès, Lierac peut entrer directement en contact avec les fournisseurs d'ingrédient (comme Naturex). Le contact peut également être établi à l'initiative de ces fournisseurs qui vont à la rencontre de Lierac : « *On est toujours à l'écoute, soit c'est les fournisseurs qui viennent nous voir avec les ingrédients, soit c'est nous qui les appelons, soit c'est des gens qui sont en contact avec le marketing ça arrive hein, parce que les fournisseurs ils vont faire des congrès. Souvent les fournisseurs en profitent pour passer sur les stands pour y voir les commerciaux, le marketing, et puis après ça, nous on a le retour du marketing »* (BL, Lierac, avril 2008).

Par ailleurs la communication s'effectue également avec les distributeurs de complément alimentaire à l'occasion des conférences de pharmaciens (distributeurs des produits Lierac).

La stratégie de communication commune permet aux deux organisations propriétaires des marques de l'alliance de renforcer les travaux en recherche et développement et de les actualiser.

Section 5. Les mécanismes organisationnels utilisés dans l'alliance « Svetol- Adip'Light »

Dans cette section, nous mettons en évidence les mécanismes formels de contrôle (1) de pilotage (2) et la confiance (3), qui est un mécanisme informel de contrôle.

1. Les mécanismes formels de contrôle

Les mécanismes formels de contrôle se regroupent en trois éléments : le rapport de confidentialité (1.1), le respect de la réglementation sur les compléments alimentaires (1.2) et le respect d'un système qualité (1.3).

1.1. Le rapport de confidentialité

Sur le marché du complément alimentaire, il n'existe pas de contrats à proprement dit : « *On n'a pas réellement des contrats hein, c'est des accords de bonne relation, c'est des partenariats. C'est des questions de confiance, de partenariats, à partir du moment où on monte un bon dossier, il y a pas de soucis. Ben je dis ils avaient un bon dossier, c'est un*

ingrédient alimentaire, je dirais à la fois original et classique, mais ça fait scientifique, ça fait sérieux **»** (BL, Lierac, avril 2008).

La vente de d'ingrédient alimentaire à une entreprise de complément alimentaire est plutôt conditionnée par la signature d'un rapport de confidentialité. Il s'agit d'un accord entre les organisations partenaires des marques et parfois avec leurs partenaires. Les différentes organisations ainsi que leurs partenaires s'engagent mutuellement à respecter leurs marques.

Ainsi Lierac et Naturex s'engagent à respecter mutuellement les allégations et les partenaires de distribution s'engagent à transmettre correctement le message de vente. Il s'agit de ne pas faire d'allégations mensongères, de respecter les marques et la propriété intellectuelle, de respecter les logos et la signalétique des marques.

En outre, pour ce qui est de l'utilisation de l'ingrédient, l'industrie du complément alimentaire peut demander à avoir la primeur de l'information : « *Pendant un laps de temps on reste en contrat d'exclusivité totale, effectivement on n'a quand même pas d'énormes moyens, mais on est conscient que pour Naturex…* » (BL, Lierac, avril 2008).

1.2. Le respect de la réglementation sur les compléments alimentaires

La réglementation française sur les compléments alimentaires interdit aux entreprises spécialistes de l'ingrédient alimentaire de refuser des ventes. Alors certaines entreprises, pour contourner la loi, appliquent parfois des prix très élevés afin que le client (entreprise de complément alimentaire) renonce à acheter l'ingrédient.

La réglementation sur les compléments alimentaires oblige également les entreprises à faire des études cliniques qui justifient les allégations figurant sur les ingrédients et compléments alimentaires. Ainsi Naturex et Lierac chacun de leur côté montent des dossiers techniques qui supportent les allégations. Ces entreprises doivent prouver régulièrement l'efficacité de leurs produits.

1.3. L'adoption d'un système qualité

La stratégie de Naturex sur le marché du complément alimentaire est de mettre l'accent sur la qualité des ingrédients qu'elle vend aux industries du complément alimentaire, comme c'est le cas du Svetol vendu à Lierac : « *mon process est breveté, on est connu pour la qualité de nos process* » (BL, Naturex, août 2006). Par conséquent les prix de vente de l'ingrédient sont un peu plus élevés.

Naturex, à travers cette qualité, répond également à une demande des sociétés qui connaissent les normes en matière de produits. Ceci oblige l'entreprise à faire des développements analytiques.

2. Les mécanismes formels de pilotage

Ces mécanismes portent sur la coopération qui existe entre les organisations pour négocier les accords (2.1) et la production de connaissances (2.2).

2.1. Coopération et négociation des accords

Lierac et Naturex ont effectué des négociations pour parvenir à un accord sur le prix de vente de l'ingrédient Svetol et la commercialisation des quantités vendues.

En effet, Naturex proposait à Lierac un ingrédient de qualité avec des études cliniques qui avaient prouvé leur efficacité sur le marché, mais le prix de vente de l'ingrédient était élevé. Naturex a proposé une action de co-branding en vue de partager les coûts de communication et donc au final de diminuer le coût de d'investissement pour Lierac (BL, Naturex, déc. 2008).

2.2. Production de connaissances techniques

Dans les différentes organisations propriétaires des marques de l'alliance, les équipes de travail possèdent des connaissances techniques sur les ingrédients et compléments alimentaires, sur les méthodes de commercialisation.

Ces connaissances s'expliquent en partie par la formation du personnel (des docteurs en bio chimie, des ingénieurs agronomes, etc.) et par leur expérience antérieure sur le terrain.

Ainsi, ces personnes peuvent échanger sur les questions relatives aux études cliniques et leur validité et avoir un discours commercial convainquant sur le marché du complément alimentaire.

Il y a également une meilleure circulation de l'information entre ces personnes pour assurer une meilleure gestion de l'alliance.

3. Un mécanisme informel pilotage : la confiance

Nous notons la présence et l'importance de la confiance dans la relation d'alliance. En effet, Lierac utilise l'ingrédient le Svetol dans son complément alimentaire parce que l'entreprise a confiance en cet ingrédient, à son efficacité qui a toujours été prouvée sur le marché et défendue par Naturex : « *le Svetol est un ingrédient qui ne pose pas de problème, il y a une relation de confiance dans la société, donc Monsieur Lemaire c'est quelqu'un de*

sérieux qui connaît bien la réglementation sur les produits pour les compléments alimentaires » (BL, avril 2008).

- Le modèle en statique

A partir des données recueillies dans les sections précédentes, nous élaborons un tableau (**Tableau 11**) qui récapitule les variables qui nous ont permis d'adapter le modèle de recherche à l'alliance de marques sur le marché du complément alimentaire (**Annexe VII-1**). Nous résumons les données du modèle dans la **figure 34**.

Variables
Environnement externe : le marché du complément alimentaire **Contexte économique** : La demande de compléments alimentaires L'offre de compléments alimentaires **Contexte juridique et social** **Environnement interne** : **L'organisation interne des organisations propriétaires des marques** Naturex, Lierac **Les types de marques** « Svetol » de Naturex « Adip'Light » de Lierac
Organisations propriétaires des marques Naturex, Lierac **Partenaires directs** Fournisseurs, distributeurs, consommateurs **Partenaires indirects** Centres de recherche, centres hospitaliers
Objectifs Objectifs individuels de Naturex et Lierac Objectifs communs **Echanges d'informations** entre les différents acteurs ?
Ressources tangibles et intangibles Etudes cliniques, communication dans les revues et salons **Mécanismes formels** **Mécanismes formels de contrôle** Rapport de confidentialité Adhésion aux normes sociales et environnementales Réglementation sur les compléments alimentaires Système qualité et environnement **Mécanismes formels de pilotage** Coopération et négociation Production de connaissances explicites **Mécanisme informel de contrôle** Confiance

Tableau 11 1: Variables mobilisées dans la construction du modèle de recherche dans l'alliance « Svetol – Adip'Light ».

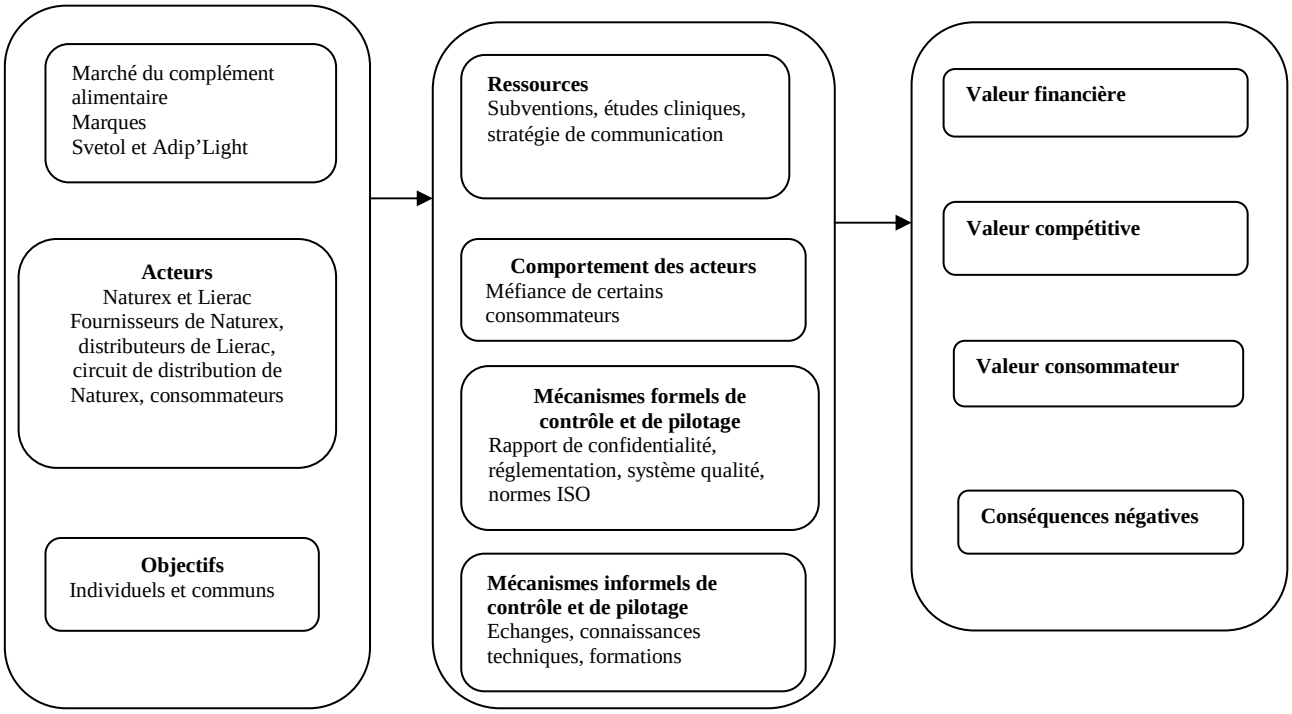


Figure 34 : Modèle en statique adapté à l'alliance de marques Svetol-Adip'Light.

Section 6. Le modèle en statique et dans une situation dynamique

Dans cette dernière section, nous analysons tout d'abord les changements effectués au niveau de l'utilisation des ressources tout faisant ressortir les changements au niveau des tensions internes : degré de flexibilité et orientation stratégique des acteurs dans l'alliance.

- Les changements dans l'utilisation des ressources

Les modifications majeures que nous avons constatées portent sur la stratégie de communication qui a été renforcée par Naturex et Lierac.

En effet, les deux organisations propriétaires des marques de l'alliance ont augmenté la fréquence de leurs participations aux conférences et salons sur le complément alimentaire. Elles ont décidé d'investir davantage dans les études cliniques qui sont régulièrement renouvelées et communiquées dans des revues scientifiques.

Par ailleurs, nous notons que la communication effectuée sur le complément alimentaire Adip'Light ne porte pas uniquement sur l'ingrédient alimentaire « Svetol », car Adip'Light contient d'autres ingrédients. Ceci peut représenter à terme un risque pour le Svetol si son efficacité n'est pas sans cesse prouvée par rapport à d'autres ingrédients.

Nous représentons les données collectées dans l'**annexe VII-2** que nous résumons ci-dessous dans la **figure 35**.

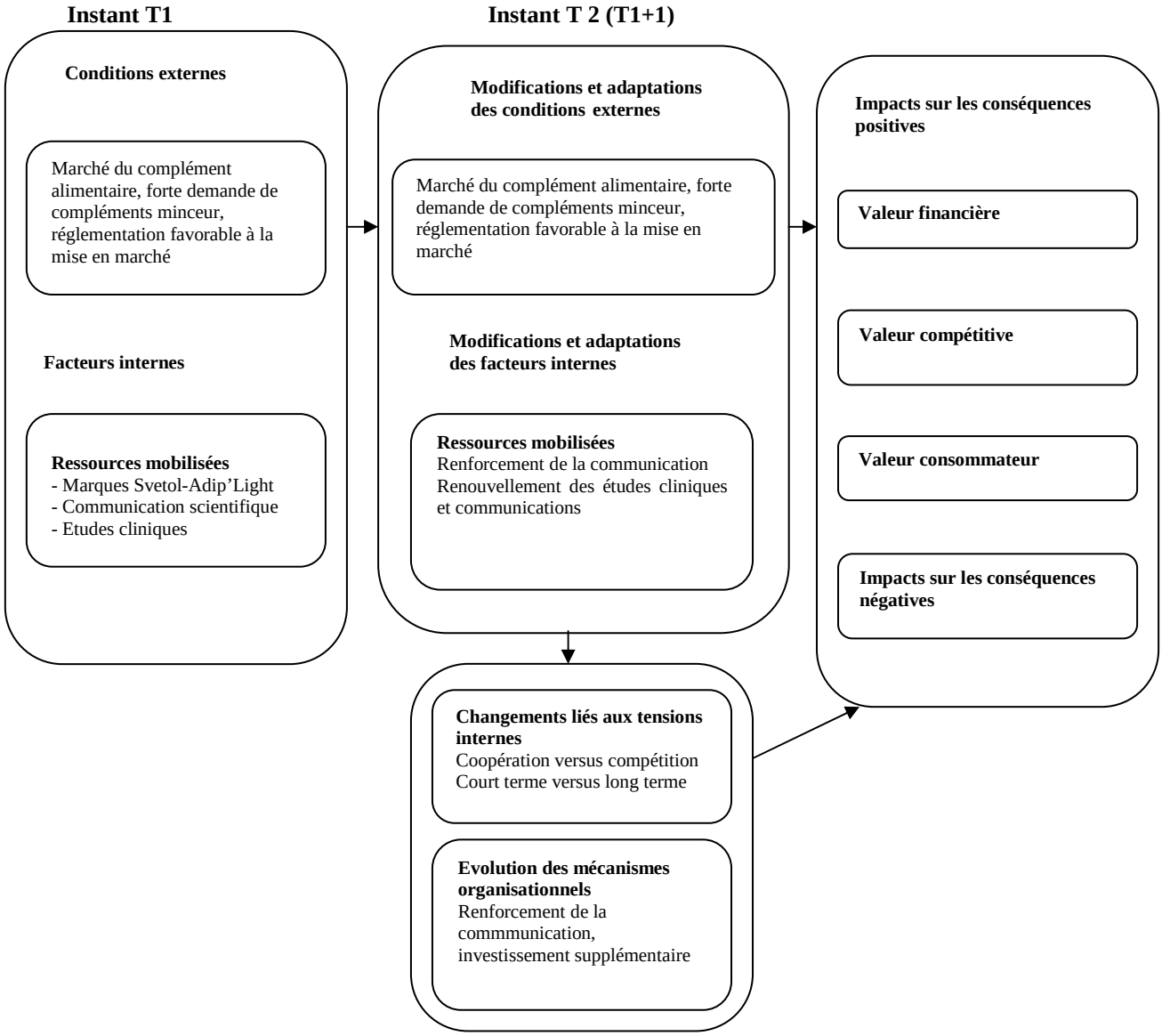


Figure 35 : Modèle dans une situation dynamique appliqué à l'alliance Svetol-Adip'Light

Conclusion du Chapitre

Le marché du complément alimentaire est caractérisé par une demande grandissante de produits minceur et une réglementation en faveur de la commercialisation de compléments alimentaires. Ces différents facteurs sont favorables à la mise en place de relations d'alliances de marques entre les entreprises sur ce marché. Ainsi les entreprises Naturex et Lierac associent leurs marques « Svetol » et « Adip'Light » sur le complément alimentaire « Adip'Light ».

Nous remarquons que les organisations propriétaires des marques sont en relation directe avec des fournisseurs de matières premières qui servent à la production des ingrédients alimentaires et avec les distributeurs de ces ingrédients. Les centres de recherches représentent les partenaires indirects.

Pour mettre à la disposition du consommateur le complément alimentaire, ces différentes organisations partenaires mettent ensemble leurs ressources financières (subventions pour la recherche) ainsi que leurs stratégies de communication (conférences, communications dans les revues, la presse féminine).

Ces organisations partenaires mettent également en place des mécanismes organisationnels : rapport de confidentialité, réglementation sur les compléments alimentaires, normes ISO, coopération et négociation, confiance, qui toutefois sont essentiellement des mécanismes formels.

Afin d'assurer la pérennité de l'alliance dans le temps, les organisations propriétaires des marques de l'alliance communiquent davantage auprès des consommateurs sur le renouvellement des études cliniques et l'efficacité du produit.

Chapitre VIII : Synthèse

Introduction du Chapitre

Dans ce chapitre nous allons répondre à la problématique de recherche, aux questions qui en découlent et vérifier les propositions de recherche. Pour cela nous procédons à une synthèse et une comparaison des résultats obtenus dans les études de cas effectuées sur le marché alimentaire.

Dans une première section, nous traitons des composantes relatives à l'aspect statique et dans une deuxième partie nous explicitons la question de la pérennité de l'alliance à travers la dimension dynamique.

Section 1 : L'alliance de marques sous un angle statique

Nous analysons dans cette section les réponses à la première question de recherche : « compte tenu des contextes (environnement interne et externe) de l'alliance de marques, quelles sont les raisons qui poussent les organisations à associer leurs marques et selon quelles modalités organisationnelles (ressources et mécanismes) ?

Il s'agit d'identifier l'environnement de l'alliance de marques, les acteurs qui participent à l'alliance (1), les raisons qui les poussent à associer leurs marques (2) et les moyens qu'ils utilisent (3). Nous vérifions les différentes propositions de recherche liées à cette question de recherche : P1, P2, P3, P4, P5, P6. Dans une dernière partie nous procédons à une lecture comparative de la diversité organisationnelle des alliances de marques (4).

1. L'environnement de l'alliance de marques et les organisations impliquées

L'étude du secteur alimentaire nous donne des informations sur trois marchés différents où existent des alliances de marques : le marché du commerce équitable (1.1), le marché de la nutrition santé (1.2) et le marché du complément alimentaire (1.1).

1.1. Le marché du commerce équitable (cas 1)

- L'environnement

Le marché du commerce équitable est caractérisé par une consommation élevée de produits équitables parmi lesquels nous avons la banane équitable qui occupe une place importante (contexte économique).

L'augmentation de la consommation de bananes équitables s'explique par une prise de conscience au niveau national et international des inégalités entre les acteurs du Nord et du Sud dans le processus de production et de commercialisation de la banane (partage de bénéfices, conditions de vie des producteurs, prix de vente de la banane, etc.). Cette la mise en place de règles et de normes visent à réduire et à mettre fin à ces inégalités afin de satisfaire une consommation de plus en plus responsable (contexte juridique et social).

L'environnement de l'alliance sur le marché du commerce équitable

L'alliance de marques se caractérise d'une part par une réglementation très renforcée dans le but de faire face aux inégalités entre les acteurs du Nord et du Sud et d'autre part par une consommation élevée de produits alimentaires parmi lesquels les bananes ont un bon positionnement. Nous sommes dans un contexte économique, juridique et social favorable à la production et à la commercialisation de bananes équitables.

Les marques qui sont utilisées dans cette alliance sont une marque de certification symbolisant le concept d'un commerce équitable et une marque privée qui adhère à ce concept.

- Les organisations impliquées

Max Havelaar (association de commerce équitable à but non lucratif) et AgroFair (importatrice de bananes, détenue à 50% par des ONG et à 50% par des coopératives de producteurs) respectivement propriétaires d'une marque de commerce équitable « Fairtrade » et d'une marque de banane « Oké », encouragent à la consommation de bananes équitables « Oké-Fairtrade ».

Dans l'alliance de marques « Oké-Fairtrade », les organisations propriétaires des marques sont en relation avec de nombreux partenaires. Certains partenaires sont directement liés à la production et à la commercialisation de bananes « Oké-Fairtrade » : ce sont les organisations de producteurs, les mûrisseries, les distributeurs, l'organisme de contrôle et les consommateurs.

Les organisations de producteurs, établies dans les pays du Sud, transmettent aux producteurs les informations nécessaires à la culture de bananes équitables et leur apportent une aide financière pour développer, entre autres, des projets sociaux. Ces organisations de producteurs sont en étroite collaboration avec les mûrisseries et AgroFair, l'entreprise importatrice de bananes qui fournit les consommateurs, seule, ou par l'intermédiaire de distributeurs. Les actions de ces différents partenaires sont contrôlées par un organisme de contrôle.

Des partenaires indirects apportent leur soutien financier ou humain. Il s'agit de l'Etat, d'institutions publiques et/ou privées et/ou de bénévoles. Cette aide financière reçue par Max Havelaar reversée aux organisations de producteurs et aux producteurs pour le financement de projets sociaux et de développement. Cette aide permet également d'informer les

consommateurs dans les pays du Nord et de les sensibiliser à une consommation de plus en plus responsable.

Les organisations impliquées dans l'alliance sur le marché du commerce équitable

Sur le marché du commerce équitable, les deux organisations propriétaires des marques de l'alliance sont en interaction avec des partenaires directs et indirects afin de pouvoir répondre aux critères de production et de commercialisation de la banane équitable. Les organisations propriétaires des marques de l'alliance veillent à ce que tous les partenaires directs respectent le principe sur lequel l'alliance a été fondée : un commerce plus équitable, avec l'appui d'une entité externe, un organisme de contrôle. D'autres organismes externes apportent un soutien financier et/ou informationnel nécessaire au bon déroulement de la relation l'alliance.

1.2. Le marché de la nutrition santé (cas 2)

- L'environnement

Depuis quelques années le contexte économique du marché de la nutrition santé est caractérisé par une forte croissance de l'offre de produits riches en Oméga 3 dont les produits laitiers. Ces produits visent à répondre au manque d'Oméga 3 dans l'organisme humain et par là à aider à la résolution de problèmes de santé (obésité, diabète, maladies cardio-vasculaires) qui représentent aujourd'hui une priorité pour les instances gouvernementales (contexte social et juridique).

L'environnement de l'alliance sur le marché de la nutrition santé

L'alliance de marques s'établit sur un marché très reglémenté en matière d'alimentation santé sur lequel l'intéret pour la consommation de produits riches en Oméga 3 est croissant et sur lequel la demande de produits de première nécessité comme le lait augmente. Nous sommes donc dans un contexte économique, juridique et social favorable à la production et à la commercialisation de lait riche en Oméga 3.

Les marques impliquées dans l'alliance sont une marque collective qui représente des caractéristiques nutritionnelles et une marque privée.

- Les organisations impliquées

Bleu-Blanc-Coeur (association non mercantile de nutrition santé) et Coralis (coopérative de producteurs) se lancent dans la mise sur le marché de lait « Oméga 3 naturels-Agrilait » portant les noms de leurs marques respectives « Oméga 3 naturels » et « Agrilait ».

Dans l'alliance de marques « Oméga 3 naturels-Agrilait », les deux organisations propriétaires des marques sont en relation directe avec la production végétale, la nutrition animale, les producteurs fermiers, la production animale, les transformateurs, les distributeurs et les consommateurs. L'ensemble de ces acteurs sont des adhérents de Bleu-Blanc-Coeur (BBC).

En effet les collecteurs de lin (production végétale) fournissent le lin riche en Oméga 3 aux fabricants d'aliments pour de bétail (nutrition animale) qui, à leur tour, vendent l'aliment aux producteurs fermiers. Ces derniers livrent aux éleveurs (production animale) des produits qui contiennent l'Oméga 3. Ainsi les vaches produisent du lait contenant de l'Oméga 3. Ce lait est ensuite transformé dans les laiteries (transformateurs) pour être distribué (distributeurs) aux consommateurs à travers le réseau de distribution de BBC. Tous les acteurs de la chaîne sont contrôlés par BBC qui vérifie le respect du processus nutritionnel par le biais d'organismes de contrôle.

Par ailleurs les organisations propriétaires des marques sont en relation indirecte avec des institutions régionales et des centres de recherches pour prouver l'efficacité de la présence d'Oméga 3 dans le lait.

Les organisations impliquées dans l'alliance sur le marché de la nutrition santé

Sur le marché de la nutrition santé les deux organisations propriétaires des marques de l'alliance sont en relation directe et indirecte avec d'autres organisations pour produire et commercialiser le lait riche en Oméga 3. L'organisation détentrice de la marque de nutrition santé veille à ce que tous les partenaires de l'alliance suivent la démarche nutritionnelle par le biais d'organismes externes de contrôle et le soutien de partenaires scientifiques et institutionnels.

1.3. Le marché du complément alimentaire (cas 3)

- L'environnement

Nous sommes sur un marché où la demande de compléments alimentaires est en augmentation et sur lequel les compléments minceur occupent une place de plus en plus

importante (contexte économique). Il s'agit pour les organisations de répondre aux attentes des femmes en matière de bien-être et aux problèmes de vieillissement. De plus le déremboursement de certains médicaments favorise la consommation des compléments (contexte social et juridique).

L'environnement de l'alliance sur le marché du complément alimentaire

L'alliance de marques se déroule dans un contexte où les consommateurs sont demandeurs de produits minceur et dans lequel la réglementation en matière de compléments alimentaires est très stricte. Sur le marché du complément alimentaire, le contexte économique, juridique et social actuel incite donc les organisations à commercialiser des compléments alimentaires, particulièrement des compléments minceur.

Dans le cadre de l'alliance de marques sur ce marché, deux marques privées sont exploitées : une marque d'ingrédient alimentaire et une marque de complément alimentaire.

- Les organisations impliquées

Naturex (fabricant d'extraits végétaux, extracteur de polyphénol) et Lierac (spécialiste de la phytocosmétique active) se lancent dans l'alliance de marques « Svetol- Adip'Light » qui porte sur leurs marques respectives « Svetol » (ingrédient alimentaire) et « Adip'Light » (complément alimentaire).

Naturex et Lierac sont en relation directe avec des fournisseurs, des distributeurs et des consommateurs.

En effet Naturex vends le Svetol aux industries agroalimentaires, aux industries de la pharmacie et de la nutraceutique (comme Lierac). Ainsi Lierac intègre le Svetol dans la fabrication de son complément minceur Adip'Light.

Par ailleurs Naturex et Lierac sont en relation indirecte avec des centres de recherche et des centres hospitaliers qui effectuent des recherches montrant l'efficacité de l'ingrédient et du complément alimentaire.

Les organisations impliquées dans l'alliance sur le marché du complément alimentaire
Sur le marché du complément alimentaire, les deux organisations propriétaires des marques de l'alliance échangent avec des partenaires directs et indirects pour mettre sur le marché un complément minceur à base d'ingrédient alimentaire. Les fournisseurs de matières premières sont en amont de la relation, puis viennent l'industrie spécialiste en ingrédient alimentaire, les distributeurs et les industriels du complément alimentaire en lien direct avec les consommateurs. Les propriétaires de marques sont également en relation indirecte avec des centres de recherches.

En résumé, nous constatons que l'alliance de marques sur le marché alimentaire se caractérise par un contexte économique (demande du marché, offre des organisations), juridique (marché réglementé) et social (conditions de vie difficiles des producteurs, recherche d'une situation meilleure, intérêt pour la santé et le bien-être) qui est à l'origine de la relation. C'est ainsi qu'il est possible de rencontrer des alliances de marques dans un environnement économique, juridique et social stable favorable à la mise en commun de marques qui correspondent aux attentes du marché.
Par ailleurs les alliances de marques sur le marché alimentaire se traduisent par des interactions entre les différentes organisations qui sont en relation. Il existe des relations directes et indirectes entre les propriétaires des marques et leurs partenaires dans le but de mettre sur le marché un produit qui réponde à la demande des consommateurs et qui soit susceptible de créer de la valeur. Ainsi **nous validons la proposition 1** qui stipule que les différentes organisations partenaires dans l'alliance de marques ont des enjeux communs et constituent un réseau créateur de valeur.

2. Les raisons qui poussent les organisations à associer leurs marques

Nous analysons pour chaque étude de cas les raisons explicatives de l'alliance, d'abord sur le marché du commerce équitable (2.1) puis sur le marché de la nutrition santé (2.2) et enfin sur le marché du complément alimentaire (2.3).

2.1 Le marché du commerce équitable

Dans l'étude de cas 1, nous notons que les organisations propriétaires des marques (Max Havelaar et AgroFair) ainsi que leurs partenaires directs (associations de producteurs, organisme certificateur : FLO) ont des objectifs individuels qu'ils souhaiteraient atteindre.

Max Havelaar vise à accompagner et inciter l'ensemble des acteurs vers la production et commercialisation des produits équitables.

AgroFair souhaiterait accéder plus facilement au marché du commerce équitable, garantir aux groupements de producteurs un prix équitable, et avoir des parts dans l'actionnariat de l'entreprise (détenue à 50% par des ONG et les producteurs).

Les associations de producteurs visent à satisfaire les producteurs et FLO projette d'être un organisme de contrôle différent des autres.

Ces objectifs individuels convergent vers des objectifs communs qui consistent : 1) à équilibrer le commerce de la banane entre les acteurs du Nord et du Sud ; 2) à faire face aux difficultés rencontrées dans la production et commercialisation de la banane ; 3) à protéger l'environnement.

Pour atteindre ces différents objectifs les organisations (acteurs) peuvent adopter certains comportements opportunistes.

Par exemple des comportements opportunistes peuvent apparaitre lorsque l'importateur de bananes (AgroFair) doit choisir les producteurs. Les producteurs qui sont situés dans des zones climatiques à problèmes (tempêtes fréquentes) ne sont pas privilégiés dans la relation d'alliance car il faudrait des bananes produites dans de bonnes conditions.

Des comportements opportunistes peuvent aussi se manifester au cours de l'application du prix de vente de la banane équitable. Ainsi dans certains points de vente (hypermarchés ou supermarchés) le prix de la banane équitable est plus élevé ou plus bas en fonction du positionnement du point de vente sur le marché.

Par ailleurs, pour atteindre les objectifs communs, des échanges d'informations s'effectuent entre les différents acteurs : transmission d'informations aux producteurs sur les conditions de culture de la banane, aux consommateurs sur la qualité des bananes vendues.

2.2. Le marché de la nutrition santé

Dans l'étude de cas 2, nous remarquons également que les organisations propriétaires des marques de l'alliance (Bleu-Blanc-Coeur et Coralis) ont chacune des objectifs individuels.

Bleu-Blanc-Coeur (BBC) souhaite résoudre le problème de santé nutritionnelle en valorisant le lin qui est riche en Oméga 3 dans l'alimentation humaine et animale. Elle souhaite également améliorer la qualité des produits à travers des actions de recherche.

Coralis cherche à protéger l'environnement et à utiliser l'opportunité offerte sur le marché de la nutrition santé par BBC qui est d'augmenter ses ventes en intégrant l'Oméga 3 dans le lait.

Ainsi les deux objectifs convergent vers un objectif commun qui consiste à répondre à un problème nutritionnel (manque d'Oméga 3 dans les aliments) par la mise sur le marché du lait Agrilait riche en Oméga 3 issu de l'alliance de marques Oméga 3 naturels-Agrilait.

Pour atteindre leurs objectifs, les organisations adoptent certains comportements : 1) des échanges d'informations sur les bienfaits de l'Oméga 3 dans l'alimentation et sur la sensibilisation du consommateur ; 2) un comportement opportuniste que nous qualifions d'opportuniste masqué, car chaque acteur met d'abord en avant sa propre marque.

2.3. Le marché du complément alimentaire

Dans l'étude de cas 3, nous constatons comme dans les études précédentes que les organisations à l'origine de l'alliance ont des objectifs individuels sur le marché.

Naturex a pour objectif de vendre aux industries agroalimentaires, de la pharmacie et de la cosmétique, son ingrédient alimentaire Svetol (ingrédient minceur).

Lierac vise à mettre sur le marché des compléments alimentaires (minceur) à base d'ingrédients alimentaires ayant déjà prouvés leur efficacité sur le marché ou dans des formules alimentaires.

Ainsi les objectifs individuels des deux organisations convergent vers un objectif commun qui consiste à répondre à l'attente de consommateurs (femmes) qui sont à la recherche de produits minceur, en leur offrant le complément alimentaire Adip'Light à base de l'ingrédient Svetol.

Toutefois les deux organisations doivent faire face au comportement de consommateurs qui sont très volatiles et toujours à la recherche de nouveauté. Par conséquent les cycles de vie des produits deviennent de plus en plus courts.

En résumé, nous constatons dans les alliances de marques sur le marché alimentaire que les organisations propriétaires des marques ainsi que leurs partenaires sont guidés par des objectifs individuels (accroître leur chiffre d'affaires, saisir une opportunité). Leurs objectifs individuels convergent vers des objectifs communs dans le but de répondre à la demande, aux attentes du marché et donc de créer de la valeur. Ainsi nous répondons à la deuxième question de recherche qui porte sur les raisons qui amènent les organisations à associer leurs marques.
Nous confirmons également la proposition 1 dans laquelle nous signalons que les acteurs dans l'alliance de marques se constituent en réseau créateur de valeur.
Par ailleurs nous trouvons **des éléments de réponse à la proposition 4** qui stipulent que les alliances de marques génèrent des phénomènes d'opportunisme et de hasard moral. En effet nous constatons que dans l'atteinte des objectifs les acteurs manifestent souvent des comportements opportunistes. Ils privilégient certains acteurs par rapport à d'autres dans la relation de partenariat et cherchent à valoriser leur propre marque par rapport à la marque du partenaire.

3. Les moyens utilisés par les organisations pour associer leurs marques et les conséquences de leurs actions

Il s'agit à présent d'analyser les ressources et mécanismes mobilisés sur le marché du commerce équitable (3.1), de la nutrition santé (3.2) et du complément alimentaire (3.3).

3.1 Le marché du commerce équitable

- Les ressources

La première étude de cas nous montre que les organisations à l'origine de l'alliance de marques et leurs partenaires utilisent des ressources aussi bien tangibles qu'intangibles : ressources financières, marques, stratégie de communication, cahier des charges.

Les ressources financières se composent de redevances versées par AgroFair à Max Havelaar, des subventions publiques et privées reçues par Max Havelaar. Ainsi les deux organisations peuvent financer les projets sociaux et de développement dans les pays du Sud (valeur pour les producteurs) et accroître leurs bénéfices (valeur pour Max Havelaar et AgroFair). Toutefois le versement des redevances qui conditionnent l'utilisation de la marque « Fairtrade » crée une certaine dépendance d'AgroFair vis-à-vis de Max Havelaar (Proposition 3). La marque « Fairtrade » garanti le respect des droits de l'homme notamment le respect des conditions de vie des producteurs et d'un prix minimum. Elle procure ainsi une

assurance pour le consommateur responsable, une garantie pour l'achat, un produit de qualité (valeur pour le consommateur). Cependant la marque « Fairtrade » peut représenter une limite pour AgroFair en tant qu'entreprise importatrice de bananes équitables car c'est une marque de commerce équitable. Par conséquent cette marque peut être utilisée par toute entreprise qui décide de se lancer dans la commercialisation de banane équitable. Il n'y a donc pas d'exclusivité forte pour AgroFair dans l'utilisation de cette marque.

Quant à la stratégie de communication, elle tourne autour du concept du commerce équitable (financement de projets, partage de bénéfices). Les organisations propriétaires des marques organisent des conférences et des journées sur le commerce équitable, en utilisant de nombreux supports (stop rayons, livres, etc.).

Par ailleurs les organisations partenaires dans l'alliance se basent sur un cahier des charges qui porte sur les standards FLO à respecter. Cela crée une dépendance des autres acteurs de l'organisme de contrôle FLO (Proposition 3).

Nous constatons que les différentes ressources mobilisées (ressources financières, marques, stratégie de communication, cahier des charges) sont créatrices de valeur pour les organisations (aide aux producteurs, accroissement du bénéfice des propriétaires de marques) et pour le consommateur (garantie de l'achat, produit de qualité, différenciation du produit). Toutefois leur déploiement nécessite des investissements supplémentaires qui entraînent des coûts pour les organisations et créent une dépendance entre les acteurs. Nous notons également que la marque de certification privée qui est une ressource clé de l'alliance n'accorde pas un degré d'exclusivité très élevé à la seconde entreprise qui l'utilise jointement avec sa marque privée. En effet n'importe quelle entreprise importatrice de bananes qui répond aux principes du commerce équitable peut utiliser cette marque.

- Les mécanismes organisationnels

Les différents acteurs mettent en place des mécanismes formels et informels pour gérer la relation.

Nous avons des mécanismes formels de contrôle (contrats, standards, normes) et de pilotage (coopération, négociation, production de connaissances).

Les contrats se subdivisent en deux parties : un contrat qui porte sur la certification des producteurs par l'organisme de contrôle (FLO), un contrat de détention de licence qui donne à AgroFair le droit de développer ses produits (les bananes) avec la marque « Fairtrade » de Max Havelaar. Ces contrats permettent de mieux réglementer la filière de la banane équitable

et conduisent les producteurs ainsi qu'AgroFair à respecter les règles, ce qui leur confère une certaine crédibilité sur le marché. Toutefois ces contrats peuvent limiter les organisations dans leurs actions car elles sont dépendantes des règles établies par FLO et sont contraintes à les respecter.

La vérification des standards par FLO garanti le respect du prix minimum et le respect de la qualité du produit, ce qui est un gage de sécurité pour le consommateur (valeur). Cependant les standards sont très nombreux et parfois difficiles à mettre en œuvre.

L'adhésion aux normes ISO représente aussi une source de valeur pour le consommateur qui reçoit un produit capable de répondre à des normes environnementales.

Par ailleurs les différents acteurs coopèrent pour appliquer les standards : 1) les producteurs sont consultés pour l'application des décisions, 2) le prix minimum tient compte des coûts de production et de commercialisation de la banane, 3) une négociation a lieu entre les producteurs pour le choix des projets à financer.

Pour appliquer les standards, les différents acteurs diffusent aux producteurs (ouvriers) des savoir faire sur le processus de production. Ainsi les producteurs peuvent produire des bananes qui répondent aux attentes des consommateurs et avoir les meilleurs financements pour leurs projets (valeur). Toutefois cette coopération est difficile à mettre en œuvre car il n'est pas toujours évident de choisir un projet commun, d'avoir un accord sur un prix fixe.

Des mécanismes informels de contrôle sont également mis en place : la confiance et l'influence du comportement du consommateur.

En effet les organisations à l'origine de l'alliance (Max Havelaar et AgroFair) effectuent parfois des rencontres non planifiées. Quant aux consommateurs, ils influencent les décisions des politiques à travers une consommation responsable. Ces mécanismes informels sont créateurs de valeur car ils permettent de répondre à n'importe quel moment à une demande, à un besoin et d'éviter les coûts liés à la formalisation.

Nous remarquons que sur le marché du commerce équitable, les mécanismes organisationnels (contrats, standards, normes, coopération, négociation, production de connaissances, réunions non planifiées) permettent de créer de la valeur aussi bien pour le consommateur (produit de qualité, sécurité alimentaire, différenciation du produit) que pour les organisations (crédibilité, accroissement des ventes). Nous recensons un nombre important de mécanismes formels et quelques mécanismes informels. Mais ces mécanismes présentent parfois des limites (contraintes de la formalisation, coûts, difficulté à coopérer avec des acteurs différents).

3.2. Le marché de la nutrition santé

- Les ressources

Dans la deuxième étude de cas, les organisations propriétaires des marques et leurs partenaires utilisent aussi un ensemble de ressources tangibles et intangibles : ressources financières, cahier des charges, études cliniques, marque et stratégie de communication.

Les ressources financières portent sur les cotisations versées par Coralis et les autres acteurs pour pouvoir adhérer à BBC. Ceci crée une situation de dépendance entre Coralis et les autres acteurs de BBC (Proposition 3). Les ressources financières portent également sur les subventions reçues par BBC pour effectuer les projets de recherche (valeur pour l'association BBC).

Le cahier des charges constitue aussi une ressource clé qui spécifie les contraintes, les techniques de production et de fabrication à respecter. Il représente ainsi une garantie pour le consommateur mais constitue également une contrainte pour les organisations qui doivent se conformer aux règles (Proposition 3).

La marque Oméga 3 naturels-Agrilait représente une nouveauté sur le marché par la commercialisation du lait riche en Oméga 3. Cette innovation crée de la valeur pour le consommateur. L'association BBC assure également à Coralis la garantie qu'une autre organisation adhérente ne fera pas la promotion et commercialisation du lait à base d'Oméga 3. Ceci n'épargne pas pour autant le risque de voir apparaître en dehors de la filière Bleu-Blanc-Coeur, du lait riche en Oméga 3. Nous pouvons qualifier ici l'exclusivité portant sur l'utilisation de la marque Oméga 3 naturels de moyenne.

La stratégie de communication est axée sur la valorisation du lin qui est une source d'Oméga 3 et du lait Agrilait qui est un produit du terroir (produit, fabriqué et commercialisé

en Bretagne). Par ailleurs BBC et Coralis montrent que pour une qualité supérieure le prix du lait riche Oméga 3 est presque le même que celui d'un lait standard (un différentiel de 5 à 10%). Elles communiquent ces informations dans des conférences et effectuent aussi des communications scientifiques. Toutes ces actions créent une certaine garantie pour le consommateur, la notoriété de la marque « Agrilait » et aussi de la marque « Oméga 3 naturels ». Cependant ces actions nécessitent un investissement humain et parfois financier important pour Coralis qui doit également faire vivre ces autres produits qui ne contiennent pas l'Oméga 3.

Les ressources utilisées par les organisations (financières, cahier des charges, études cliniques, marque et stratégie de communication) permettent de créer de la valeur pour le consommateur (produit de qualité, sécurité, différenciation du produit) et pour les organisations (gains financiers, accroissement des ventes, crédibilité, notoriété) mais présentent aussi des risques (contraintes techniques dans l'utilisation, coûts liés aux investissements financiers, humains). Nous notons également que le degré d'exclusivité dans l'utilisation de la marque « Oméga 3 naturels » est moyen sur le marché de la nutrition santé.

- Les mécanismes organisationnels

Les différentes organisations mettent en place des mécanismes formels de contrôle et de pilotage.

Les mécanismes formels de contrôle portent sur le contrat d'adhésion, le contrôle de la filière et l'adhésion à des normes.

Le contrat d'adhésion se caractérise par le versement d'un montant par Coralis et les autres acteurs à BBC. Ainsi les organisations partenaires de BBC peuvent avoir accès aux données de la filière et participer aux différentes activités de l'association, mais elles restent sous la dépendance de celle-ci.

Le contrôle de la filière se caractérise par un audit effectué par un organisme tiers et porte également sur le respect du cahier des charges. Dès lors les organisations dans l'alliance acquièrent une certaine crédibilité sur le marché (valeur) et le consommateur reçoit un lait de qualité riche en Oméga 3 différent des laits conventionnels (valeur).

L'adhésion aux normes porte sur la certification qualité et sur la charte Agrilait (lutte contre la pollution, engagement dans le développement durable). Cette adhésion représente

également une garantie pour le consommateur. En respectant ces règles, Coralis et BBC améliorent leur notoriété sur le marché.

Les mécanismes formels de pilotage se réfèrent dans un premier temps à la coopération qui existe entre les différentes structures de BBC (l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, le Comité de Contrôle, le Conseil Scientifique et la Commission Marketing). Cette coopération permet de veiller au bon respect du règlement intérieur, au contrôle de la filière, à la réalisation d'études cliniques et au bon déroulement de la stratégie de communication.

Dans un deuxième temps, nous notons une interaction entre les différents services de Coralis (R&D, marketing) et de BBC. BBC apporte parfois une aide personnalisée aux individus sur la démarche qui consiste à valoriser l'utilisation de l'oméga dans les aliments.

L'association BBC diffuse également des informations à tous les acteurs sur les allégations. Toutes ces actions favorisent la maîtrise de la filière par l'ensemble des acteurs. Ainsi le respect des règles permet de mettre sur le marché un lait de qualité riche en Oméga 3.

Les mécanismes organisationnels mis en place dans l'alliance de marques (contrat d'adhésion, contrôle de la filière et adhésion à des normes) permettent également de créer de la valeur aussi bien pour le consommateur (produit de qualité, sécurité alimentaire, différenciation du produit) que pour les organisations (crédibilité, notoriété, accroissement des ventes). Nous avons aussi un nombre important de mécanismes formels mais nous n'avons pas identifié de mécanismes informels. Toutefois ces mécanismes présentent parfois des limites car elles peuvent induire une dépendance vis-à-vis de l'association BBC.

3.3. Le marché du complément alimentaire

- Les ressources

Dans la troisième étude de cas, nous constatons que les ressources des organisations propriétaires des marques portent essentiellement sur les études cliniques et les communications dans les revues et au cours de conférences.

Naturex et Lierac effectuent des études cliniques pour démontrer respectivement l'efficacité de l'ingrédient (Svetol) et du complément alimentaire (Adip'Light). Ainsi au travers des études cliniques, ces organisations deviennent crédibles sur le marché et garantissent la qualité du produit final au consommateur (complément alimentaire). Toutefois

elles sont dépendantes de ces études cliniques car elles sont jugées en fonction des résultats dégagés (Proposition 3).

Les communications effectuées par les deux organisations ont lieu dans des revues spécialisées en ingrédients et compléments alimentaires. Ces organisations publient les résultats de leurs études, informent les consommateurs sur les bienfaits de compléments alimentaires et sur les nouveaux produits en cours d'élaboration. Ainsi le consommateur est mieux informé est attiré par le produit. Cependant les actions de communications peuvent représenter des coûts pour les organisations.

Les ressources utilisées par les organisations dans l'alliance de marques (études cliniques et communications) permettent de créer de la valeur pour le consommateur (produit de qualité, nouveauté) et pour les organisations (crédibilité, accroissement des ventes). L'un des apports principaux de l'alliance de marques pour l'industrie spécialiste en ingrédient alimentaire est lié à l'exclusivité qui lui est accordée par l'industrie du complément alimentaire pour la fabrication du complément minceur. Cependant ces ressources présentent des risques qui se rapportent aux contraintes liées aux études cliniques et aux coûts qui résultent des dépenses de communication.

- Les mécanismes organisationnels

Les organisations propriétaires des marques mettent en place des mécanismes formels de contrôle (rapport de confidentialité : accord, adhésion aux normes) et de pilotage (coopération et négociation, production de connaissances techniques) et informel (confiance).

L'accord de confidentialité entre Naturex et Lierac porte sur le respect des allégations qui expliquent les caractéristiques de l'ingrédient alimentaire (Svetol) et qui doivent figurer sur le complément alimentaire (Adip'Light). Cet accord concerne également la relation avec les distributeurs qui doivent respecter le prix de vente du produit.

L'adhésion aux normes implique pour les organisations le respect de la réglementation sur les compléments alimentaires, l'obligation de réaliser des études cliniques et de vendre sur le marché du complément alimentaire à toute entreprise désireuse d'acheter un ingrédient alimentaire. Ceci est une source de valeur pour le consommateur qui reçoit un produit qui répond aux normes environnementales et sociales. Par conséquent les organisations sont plus crédibles aux yeux des consommateurs. Cependant les organisations sont limitées dans leurs actions par la réglementation (études cliniques renouvelées qui représentent un coût) et elles doivent faire face à l'obligation de vendre à toute entreprise implantée sur le marché.

Les deux organisations propriétaires des marques collaborent pour fixer le prix de vente de l'ingrédient. Ces organisations détiennent également des compétences et des connaissances techniques sur l'ingrédient et le complément alimentaire. Il existe également une relation de confiance très étroite entre les deux organisations due à l'efficacité de l'ingrédient alimentaire sur le marché.

Nous constatons que les mécanismes organisationnels mis en place dans l'alliance de marques (rapport de confidentialité, adhésion aux normes, coopération et négociation, production de connaissances techniques, confiance) permettent de créer de la valeur aussi bien pour le consommateur (produit de qualité) que pour les organisations (crédibilité, accroissement des ventes). Toutefois ces mécanismes présentent parfois des limites : contrainte de renouvellement des études cliniques, coût des études, contrainte de vente. Nous remarquons que les mécanismes formels (surtout les mécanismes de contrôle) et informel (confiance) utilisés dans cette alliance sont très réduits.

En résumé, nous remarquons que sur le marché alimentaire les organisations propriétaires des marques et leurs partenaires utilisent des ressources financières, humaines (acteurs), stratégiques (image de marque, notoriété, réputation, connaissances) pour créer de la valeur pour le consommateur et pour elles mêmes. Ainsi, nous pouvons **valider la proposition 2** néanmoins seulement partiellement car les ressources techniques (technologies) ne sont pas mises en avant sur le marché du commerce équitable. Nous constatons également que ces ressources entraînent parfois une dépendance entre les acteurs, nécessitant ainsi la mise en place de mécanismes organisationnels : **validation de la proposition 3**.

Par ailleurs, nous remarquons que les organisations mettent en place des mécanismes formels de contrôle (contrats, rapport de confidentialité, adhésion aux normes sociales et environnementales) et de pilotage (coopération, négociation, production de connaissances explicites). Ces mécanismes formels permettent aussi de créer de la valeur pour le consommateur ainsi que pour les organisations et génèrent également des risques. Ainsi **nous validons la proposition 5**.

Les organisations partenaires mettent également en place des mécanismes informels de contrôle (accords informels, confiance) qui permettent de créer de la valeur pour les organisations (réduction des coûts de formalisation). Nous pouvons **valider partiellement la proposition 6** car nous n'avons pas identifié sur tous les marchés alimentaires des mécanismes informels de pilotage.

Nous montrons à partir des différentes études de cas que les moyens utilisés par les organisations qui associent leurs marques dans l'alliance de marques sont les ressources et les mécanismes organisationnels. Nous montrons aussi que les alliances de marques se différencient sur le marché alimentaire en fonction du degré d'exclusivité et du degré de mobilisation des mécanismes organisationnels.

4. Une grille de lecture comparative de la diversité organisationnelle des alliances de marques : éléments de réflexion

Des analyses précédentes sur les composantes du processus de création de valeur dans les alliances de marques, nous faisons ressortir deux éléments clés : le degré d'exclusivité accordé à une organisation pour pouvoir utiliser une ressource et le degré de mobilisation des mécanismes organisationnels dans l'alliance (**Figure 36**).

En effet nous constatons dans l'étude de cas 1 que l'utilisation de la marque « Fairtrade » par AgroFair n'accorde pas à celle-ci une exclusivité forte, alors que dans l'étude de cas 2, la

marque « Oméga 3 naturels » accorde une exclusivité moyenne à Coralis. Dans l'étude de cas 3, Naturex détient une exclusivité très forte pour utiliser sa marque « Svetol ».

Par ailleurs nous constatons dans l'étude de cas 1 que les organisations partenaires accordent une plus grande importance aux mécanismes formels et informels. Alors que dans les études de cas 1 et 2, les mécanismes utilisés sont peu nombreux et parfois inexistants (mécanismes informels).

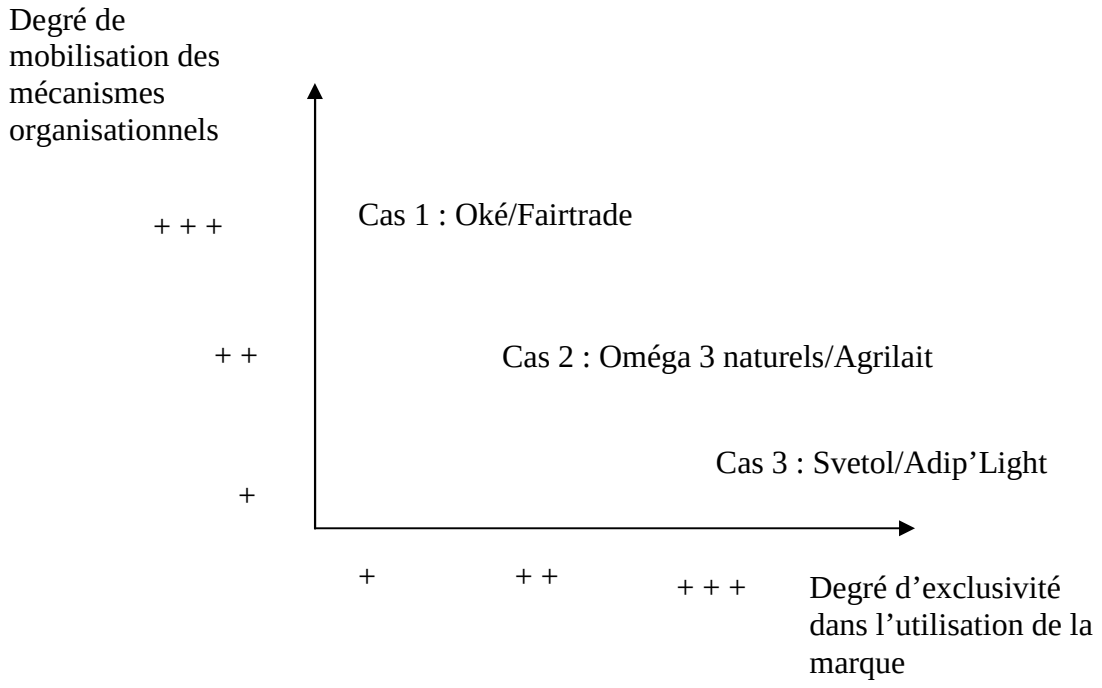


Figure 36: une grille de lecture de la diversité organisationnelle des alliances de marques.

Les deux axes permettent d'enrichir notre compréhension des alliances de marques dans leur dimension organisationnelle. Nous pouvons tenter une généralisation analytique de la diversité organisationnelle des alliances de marques.

L'axe du degré d'exclusivité nous permet de comprendre l'importance de la différenciation véhiculée par l'alliance : plus le degré d'exclusivité dans l'utilisation de la marque est élevé, plus l'entreprise qui la détient a un avantage concurrentiel fort par rapport aux entreprises concurrentes. Il est légitime de penser que dans cette situation la valeur générée par l'alliance est d'autant plus importante.

L'axe de la mobilisation des mécanismes organisationnels trouve sa logique dans la volonté des partenaires de contrôler le processus de création de valeur : un degré fort de mobilisation des mécanismes organisationnels exprime une volonté d'encadrer davantage les comportements et de mieux gérer l'alliance.On peut penser que cette importance accordée à la

gouvernance génère en elle-même une valeur à l'alliance de marques et donc un avantage concurrentiel pour les partenaires.

Nous suggerons donc une interprétation en terme stratégique de cette grille de lecture. Le degré d'exclusivité dans l'utilisation des ressources ou le degré de mobilisation des mécanismes organisationnels dans l'alliance de marques est fortement lié aux caractéristiques du marché, aux acteurs qui y interviennent et à leurs objectifs. Sur un marché très concurrentiel, l'exclusivité accordée à une entreprise permet de faire face à la concurrence. Sur un marché moins concurrentiel mais plutôt basé sur des logiques sociales et réglementaires, les mécanismes organisationnels et surtout ceux de contrôle sont davantage liés à la création de valeur.

Section 2 : L'alliance de marques dans une situation dynamique

Dans la deuxième partie de cette section, nous apportons des éléments de réponses à la question sur la pérennité de l'alliance et la dernière proposition de recherche (proposition 7).

Pour comprendre les changements qui ont lieu dans les alliances de marques au cours du temps, nous analysons pour chaque étude de cas les trois éléments suivants : 1) les modifications et adaptations dans les conditions externes de l'alliance et les changements au niveau des facteurs internes, 2) les changements au niveau des tensions internes, 3) les changements dans les mécanismes organisationnels. Dans une quatrième partie nous effectuons une analyse comparative de la dynamique organisationnelle des alliances de marques (4).

1. Les changements sur le marché du commerce équitable

Nous nous intéressons dans un premier aux conditions externes et aux facteurs internes (1.1) puis nous analysons les tensions internes (1.2) et les mécanismes organisationnels (1.3).

1.1. Les modifications et adaptations dans les conditions externes et facteurs internes de l'alliance

Dans l'étude de cas 1, nous ne constatons pas d'évolution majeure au niveau des conditions externes de l'alliance de marques « Oké-Fairtrade ».

En effet pendant la durée de notre travail de terrain (deux ans), nous constatons que le marché du commerce équitable reste un marché réglementé où la banane équitable est en forte progression.

Néanmoins nous notons des changements dans l'utilisation des ressources, au niveau des objectifs, des tensions internes et des mécanismes organisationnels mis en place. Les ressources n'ont pas été radicalement modifiées, ce sont plutôt des améliorations qui ont été apportées.

En effet la marque de banane équitable reste toujours « Oké Fairtrade ». Toutefois AgroFair accorde une plus grande importance à sa marque Oké. Elle accentue la communication autour de sa propre marque et non pas seulement autour de la marque Fairtrade.

Par ailleurs les subventions reçues par Max Havelaar augmentent. Cette augmentation s'explique par un renforcement de la stratégie de communication auprès des consommateurs et des partenaires indirects comme l'Etat, les instances gouvernementales. Ainsi les deux organisations voient leurs ressources financières augmenter (valeur pour les organisations). Par conséquent ces ressources contribuent à l'amélioration des conditions de vie des producteurs (valeur pour les organisations). Dès lors un nombre plus élevé de producteurs peuvent répondre aux attentes des consommateurs en leur offrant des produits de qualité (valeur pour le consommateur).

L'objectif commun des propriétaires des marques a été modifié, il consiste aujourd'hui à assurer la pérennité de l'alliance. Ainsi Max Havelaar incite de plus en plus les entreprises à entrer dans la démarche de produits équitables. Ceci permet d'accroître les fonds pour financer la démarche et pour communiquer davantage auprès des consommateurs.

1.2. Les changements au niveau des tensions internes

L'alliance de marques se caractérise par des tensions internes qui se perçoivent au niveau de la flexibilité, du degré de coopération, de l'orientation stratégique.

Dans un premier temps nous constatons que la flexibilité dans l'utilisation de la marque « Fairtrade » qui s'accompagne d'une rigidité liée au contrôle permanent de FLO, au paiement d'une redevance (contrainte réglementaire : limite de l'alliance).

En second lieu, nous notons que la coopération entre AgroFair et Max Havelaar qui incite à la consommation de bananes étiquetées « Oké Fairtrade » ouvre la voix à des concurrents potentiels sur le marché du commerce équitable (risque sur le marché).

La troisième modification au niveau des tensions internes porte sur l'orientation stratégique des organisations. Cette orientation passe d'une stratégie axée sur le respect des conditions de productions et de distribution du bénéfice de manière équitable à court terme, à une stratégie focalisée aujourd'hui (et à long terme) sur le respect du prix de banane équitable (valeur pour le consommateur).

1.3. Les changements au niveau des mécanismes organisationnels

Les mécanismes formels de contrôle et de pilotage subissent également des modifications. En effet les critères relatifs à la qualité du produit et aux standards sont renforcés, les acteurs tentent de faire évoluer les normes. Ces différentes actions sont bénéfiques pour le consommateur final mais représentent des contraintes pour les organisations ainsi que des coûts supplémentaires (renégociation des contrats, mise en place de nouvelles règles, etc.).

Au niveau du pilotage, les acteurs du Nord décident d'intégrer tous les acteurs dans la prise de décision, ce qui réduit le non respect des objectifs, les contrats incomplets et renforce la confiance. Néanmoins ces actions génèrent des coûts car il n'est pas facile de trouver un accord entre des acteurs (Nord et Sud) qui n'ont pas eu le même statut dans la relation pendant une longue période et qui sont géographiquement isolés.

Enfin les acteurs décident de faire du lobbying auprès des instances internationales. Ainsi ils feront en sorte que le commerce équitable soit intégré dans les règles du commerce international (FLO, 2008). Grâce à cette reconnaissance, la stratégie de communication demandera moins d'investissement physique et financier aux organisations propriétaires des marques.

Les changements au niveau des mécanismes informels se limitent aux mécanismes informels de contrôle. Au cours du temps la confiance s'est renforcée entre Max Havelaar et AgroFair. Par conséquent les deux organisations prennent souvent des décisions au cours de réunions improvisées (réduction des coûts liés à la formalisation).

2. Les changements sur le marché de la nutrition santé

Nous présentons tout d'abord les modifications et adaptations dans les conditions externes et facteurs internes (2.1). Par la suite nous analysons les changements au niveau des tensions (2.2) et les changements au niveau des mécanismes organisationnels (2.3).

2.1. Les modifications et adaptations dans les conditions externes et facteurs internes de l'alliance

Dans l'étude de cas 2, les conditions externes de l'alliance de marques « Oméga 3 naturels-Agrilait » restent inchangées pendant notre travail de recherche. Nous sommes toujours sur le marché de la nutrition santé caractérisé par une forte croissance des produits à base d'Oméga 3 afin de répondre à des problèmes liés à la santé (obésité, maladies cardio-vasculaires).

Certaines ressources subissent des changements : redevance, stratégie de communication, études cliniques. Ainsi le montant des redevances et des adhésions augmente (bénéfice pour BBC), la communication autour de l'« Oméga 3 naturels » est renforcée et les études cliniques sont renouvelées. Ces actions permettent à BBC d'accroître sa crédibilité sur le marché, par conséquent Coralis peut augmenter ses ventes à travers cette reconnaissance de BBC. Cependant ces actions génèrent des coûts supplémentaires. Nous constatons également que la stratégie de communication qui est davantage axée sur l'Oméga 3 naturels représente à terme un risque pour Coralis (perte de visibilité de la marque Agrilait).

Par ailleurs l'association BBC et ses partenaires changent de stratégie au niveau des objectifs en augmentant le nombre d'adhérents dans les collèges distributeurs et transformateurs. Ainsi l'ensemble des acteurs de la filière mettent davantage l'accent sur le processus de distribution et de transformation pour assurer un bon acheminement du lait riche en Oméga 3 vers le consommateur.

BBC développe aussi des partenariats avec de grands groupes du secteur laitier (comme Danone) qui se lancent aujourd'hui dans la commercialisation de produits riches en Oméga 3. Ces grands groupes qui ont déjà une forte notoriété sur le marché sont un moyen de reconnaissance de BBC et de la démarche par le consommateur. Cependant si ces groupes se lancent dans la production et commercialisation de brique de lait alors l'alliance Oméga 3 naturels Agrilait pourrait être un risque pour Coralis, car le consommateur ira vers la marque déjà connue. Coralis devra alors mettre davantage l'accent sur l'origine du lait, de la marque (produit du terroir) et / ou éventuellement être en partenariat avec ces grands groupes.

2.2. Les changements au niveau des tensions internes

Nous notons également des tensions internes dans l'alliance de marques. Tout d'abord l'utilisation de la marque « Oméga 3 naturels » par Coralis lui donne accès au marché de la nutrition santé (flexibilité). Cependant cette utilisation est conditionnée par le paiement d'une redevance à BBC et par des contrôles sur le respect de la démarche (rigidité).

Par ailleurs BBC et Coralis effectuent une communication commune autour des marques « Oméga 3 Naturels-Agrilait » (coopération). Cette stratégie peut attirer de nouveaux entrants qui commercialisent sur le marché de la nutrition santé un lait riche en Oméga 3 (concurrence).

Nous constatons également un changement au niveau de l'orientation stratégique de Coralis. Au début de la relation, Coralis s'est lancée dans la vente de lait riche en Oméga 3 à partir de filière BBC tout en respectant les conditions de production, de commercialisation du lait (court terme). A terme, la commercialisation d'un lait Oméga 3 est envisagée sans faire apparaître BBC sur le produit (long terme).

2.3. Les changements au niveau des mécanismes organisationnels

Nous notons des changements uniquement au niveau des mécanismes formels de contrôle et de pilotage : renforcement du contrôle de la filière, de la formation des acteurs sur le terrain et de la collaboration avec les nouveaux adhérents (échanges, partage de connaissances). Ainsi les différents acteurs sont aptes à diffuser l'information sur la filière BBC, à respecter les règles de production et de commercialisation. Ceci leur permet d'avoir une crédibilité sur le marché et une reconnaissance auprès du consommateur qui reçoit un lait riche en Oméga 3. Néanmoins ces actions génèrent des coûts supplémentaires.

3. Les changements sur le marché du complément alimentaire

Dans la continuité de la démarche adoptée sur les deux premiers marchés, nous éclairons dans un premier temps les modifications et adaptations qui ont lieu dans les conditions externes et facteurs internes (3.1). Ensuite nous traitons des changements observés au niveau des tensions (3.2).

3.1. Les modifications et adaptations dans les conditions externes et facteurs internes de l'alliance

Dans l'étude de cas 3, nous remarquons que les conditions externes de l'alliance restent inchangées. Nous sommes sur un marché où la demande de compléments minceur est en augmentation. Une demande qui s'explique par les besoins de femmes à la recherche d'un bien être corporel et par une réglementation favorable au développement des compléments santé.

Les modifications au niveau des ressources se caractérisent par un renforcement de la stratégie de communication autour des marques Svetol (ingrédient alimentaire) et Adip'Light

(complément alimentaire contenant du Svetol), par un renouvellement des études cliniques et des communications scientifiques dans des revues. Ces différentes actions sont créatrices de valeur pour Naturex et Lierac, car ces entreprises sont plus reconnues sur le marché à travers l'efficacité, la reconnaissance des études cliniques et les communications (valeur pour les organisations). Par conséquent, elles délivrent au consommateur un produit de qualité et améliorent leur rentabilité. Cependant les études et les communications impliquent des investissements supplémentaires pour ces organisations (respect des normes, de la réglementation). Ces organisations renforcent aussi les accords qui les lient (coûts de négociation, etc.).

Dans cette alliance de marques, nous n'avons pas identifié de changements au niveau des objectifs et des comportements.

3.2. Les changements au niveau des tensions internes

Nous notons des changements au niveau des tensions internes à deux niveaux : le degré de coopération et l'orientation stratégique.

En effet Lierac et Naturex coopèrent pour une stratégie de communication commune portant sur les bienfaits du Svetol dans Adip'Light (coopération). Toutefois le complément minceur Adip'Light contient d'autres ingrédients en dehors du Svetol. Ces ingrédients pourraient être utilisés dans d'autres compléments minceur venant ainsi concurrencer le Svetol sur le même marché (concurrence).

Quant à l'orientation stratégique de Lierac, elle consiste aujourd'hui à utiliser le Svetol dans la fabrication de Adip'Light (court terme). Mais à long terme si le Svetol ne prouve plus son efficacité, il peut être remplacé par un autre ingrédient.

En résumé, nous notons que l'ensemble des modifications enregistrées au cours de l'évolution de l'alliance de marques au niveau des ressources, des objectifs, des tensions internes et des mécanismes organisationnels renforcent d'une part des conséquences positives (la valeur créée pour le consommateur et les organisations), et d'autre part elles génèrent des conséquences négatives (coûts, contraintes réglementaires, etc.).
Pour optimiser la création de valeur de l'alliance de marques dans le temps et limiter les risques, nous constatons que les organisations partenaires veillent à la bonne utilisation des ressources, à l'atteinte des objectifs, tout en tenant compte des tensions internes de manière à trouver un équilibre entre les mécanismes formels et informels. Néanmoins nous ne constatons pas de modifications dans les mécanismes organisationnels déployés dans l'une des alliances de marques étudiées. Ainsi nous répondons à la dernière question de recherche sur les facteurs explicatifs de la pérennité de l'alliance de marques mais nous validons partiellement la **proposition 7** qui stipule que la pérennité de l'alliance de marques dépendra des conditions initiales de la relation et de l'équilibre entre les mécanismes formels et informels mis en œuvre.

4. Une approche comparative de la dynamique organisationnelle des alliances de marques

Nous mettons en évidence trois principaux facteurs qui expliquent la pérennité dans l'alliance de marques : les conditions externes et les facteurs internes, les tensions internes et les mécanismes organisationnels.

Nous constatons d'une façon générale dans les trois types d'alliance de marques sur les trois marchés différents que les conditions externes restent inchangées à savoir le contexte du marché. Néanmoins les changements sont surtout observés au niveau des facteurs internes, des tensions internes et des mécanismes organisationnels, changements qui sont plus ou moins importants en fonction du marché considéré. Sur le marché du commerce équitable (cas 1), des modifications importantes sont observées par rapport aux deux autres marchés de l'alimentation santé (cas 2 et cas 3).

Nous résumons dans le tableau ci-dessous (**Tableau 12**) les facteurs explicatifs de la pérennité de l'alliance de marques pour les trois études de cas et les conséquences positives et négatives qui en découlent (un récapitulatif dans l'**annexe VIII-1**).

		Cas 1	Cas 2	Cas 3
Modifications et adaptations des conditions externes		Pas de changement	Pas de changement	Pas de changement
Modifications et adaptations des facteurs internes	**Ressources mobilisées**	Communication et subventions	Redevances Communication et études cliniques	Communication Etudes cliniques
	Objectifs	Implication des entreprises	Partenariats avec de grands groupes	Non identifiés
Changements liés aux tensions internes	**Flexibilité**	Accréditation / redevance	Marque / redevance	Non identifiés
	Coopération	Communication commune/ Concurrents	Communication commune/ nouveaux entrants	Communiquer sur un ingrédient/communiquer sur d'autres ingrédients
	Orientation stratégique	Conditions de productions/prix de banane équitable	Conditions de productions/ Risque de disparition d'une marque	Un ingrédient phare/ remplacement de l'ingrédient
Evolution des mécanismes organisationnels	**Mécanismes formels**	Normes Réunions, prises de décisions	Contrôle de la filière Collaboration	Non identifiés
	Mécanismes informels	Confiance	Non identifiés	Non identifiés
Impacts sur les conséquences positives : Valeur financière		Réduction de coûts Bénéfices accrus	Réduction de coûts Bénéfices accrus	Réduction de coûts Bénéfices accrus

Tableau 12 : Les facteurs explicatifs de la pérennité de l'alliance de marques

Nous remarquons que les facteurs internes notamment les objectifs des organisations partenaires, les tensions internes et les mécanismes organisationnels peuvent influencer au cours du temps de manière positive ou négative la valeur créée dans une alliance de marques. Les modifications majeures qui sont observées au niveau des mécanismes formels et des tensions internes (flexibilité, coopération, orientation stratégique) sont davantage liés à la nature des marchés, à l'évolution de la réglementation sur ces marchés et des tendances de consommation, etc.

- Les apports des études de cas aux questions et propositions de recherche

Nous résumons dans les tableaux ci-dessous (**Tableau 13 et 14**), les apports des études des cas aux questions et propositions de recherches (pour un récapitulatif complet, cf. **annexes VIII-2 et VIII-3**).

Q1 : Compte tenu des contextes (environnement interne et externe) de l'alliance de marques, quelles sont les raisons qui poussent les organisations à associer leurs marques et selon quelles modalités organisationnelles (ressources et mécanismes) ?	**Cas 1**	**Cas 2**	**Cas 3**
Environnement de l'alliance	-Marché du commerce équitable -Marque de certification privée + marque privée de Banane	-Marché de la nutrition santé -Marque de nutrition santé + marque privée de lait	-Marché du complément alimentaire - Marque privée d'ingrédient + marque privée de complément alimentaire
Les motivations des organisations dans l'alliance	-Equilibrer le commerce de la banane entre les acteurs - Protéger l'environnement	-Répondre à un problème nutritionnel : mise sur le marché d'un lait riche en Oméga 3	-Répondre à la demande de complément minceur à base d'extrait de café
Les moyens utilisés : ressources mobilisées, mécanismes organisationnels mis en place	-Subventions, Marque -Communication -Cahier des charges -Contrats, normes -Coopération -Confiance	-Cotisations, subventions - Marques -Etudes cliniques, communication -Contrats, normes -Coopération	- Etudes cliniques -Communications -Accord de confidentialité, normes
Les conséquences des actions menées par les organisations dans le cadre de ces alliances	-Valeur financière -Valeur compétitive -Valeur consommateur -Impacts négatifs	-Valeur financière -Valeur compétitive -Valeur consommateur -Impacts négatifs	-Valeur financière -Valeur compétitive -Valeur consommateur -Impacts négatifs

Q2 : Quels sont les facteurs qui expliquent la pérennité de l'alliance de marques ?	Facteurs et tensions internes, mécanismes organisationnels	Facteurs et tensions internes, mécanismes organisationnels	Facteurs et tensions internes

Tableau 13 : Apports de chaque cas aux questions de recherche

Propositions de recherche	**Cas 1**	**Cas 2**	**Cas 3**
P1 : Les différentes organisations partenaires dans l'alliance de marques ont des enjeux communs et constituent un réseau créateur de valeur.	Validée	Validée	Validée
P2 : La création de valeur dans l'alliance de marques nécessite la mise en commun de ressources financières, techniques (technologie), humaines, stratégiques (image de marque, notoriété, réputation, connaissances).	Validée	Validée	Validée
P3 : Dans l'alliance de marques, les ressources mobilisées sont une source de valeur mais créent également des phénomènes de dépendance nécessitant le recours à des mécanismes de gouvernance spécifiques / appropriés.	Validée	Validée	Validée
P4 : Les alliances de marques créent des phénomènes d'opportunisme et de hasard moral.	Validée	Validée	Validée
P5 : Les mécanismes formels de contrôle et de pilotage peuvent être une source de valeur dans les alliances de marques mais créent des contraintes qui peuvent être perturbatrices.	Validée	Partiellement validée	Partiellement validée
P6 : Les mécanismes informels de contrôle et de pilotage peuvent être une source de valeur dans les alliances de marques mais créent des contraintes qui peuvent être perturbatrices.	Validée	Non vérifiée	Non vérifiée
P 7 : La pérennité de l'alliance de marques dépendra des conditions initiales de la relation et de l'équilibre entre les mécanismes formels et informels mis en œuvre.	Validée	Validée	Partiellement validée

Tableau 14 : Apports de chaque cas aux propositions de recherche

Conclusion du chapitre

Les différentes études de cas exploitées dans le cadre de notre recherche nous ont permis de répondre à notre problématique : comment les organisations avec des marques différentes s'associent-elles pour créer de la valeur dans le cadre d'alliances de marques sur le marché alimentaire ?

Nous constatons que l'association entre des organisations qui ont des marques différentes sur le marché du commerce équitable de l'alimentation santé (nutrition santé et complément alimentaire) est favorisée par un contexte économique, juridique et social donné.

Nous montrons également que la création de valeur dans les alliances de marques est motivée par les objectifs d'organisations différentes, par les ressources qu'elles utilisent, par leur comportement et par les mécanismes organisationnels qu'elles mettent en place. Nous notons qu'en fonction du type d'alliance de marques (statut juridique des marques associées sur un marché), le degré d'exclusivité des ressources et d'utilisation des mécanismes organisationnels par les organisations est plus ou moins important. Ainsi l'analyse du statut juridique des marques sur le marché alimentaire nous a permis de comprendre que l'alliance de marques fonctionne comme un partenariat nécessitant la prise en compte des ressources et des mécanismes des organisations partenaires.

Nous remarquons que la valeur est créée aussi bien pour les organisations en relation (valeur compétitive et financière) que pour le consommateur (valeur consommateur), même si l'alliance de marques entraîne souvent des conséquences négatives pour les organisations (coûts de gestion des contrats, de maintien de la relation dans le temps, etc.).

Par ailleurs nous constatons que la pérennité de la valeur créée est fonction de l'évolution de certains facteurs organisationnels comme les facteurs internes, les tensions internes et les mécanismes organisationnels.

Toutes ces informations nous permettent de confirmer la quasi-totalité des propositions de recherche émises dans le cadre de notre travail (P1, P3, P4) et de valider partiellement trois propositions : P2, P5 et P6, P7.

Conclusion de la deuxième partie

Dans notre travail de recherche empirique sur la création de valeur dans les alliances de marques, nous faisons ressortir l'importance des enjeux organisationnels dans des études de cas sur le marché du commerce équitable et de l'alimentation santé.

Nous rejoignons certains travaux dans la littérature sur les types d'alliances de marques, le rôle que jouent les organisations partenaires, leurs objectifs, comportements, ressources et mécanismes organisationnels dans l'alliance de marques. Nous apportons également notre contribution en exploitant des données recueillies sur les études de cas.

Dans un premier temps, nous proposons d'ajouter les informations sur la nature juridique des marques dans la classification effectuée dans les recherches antérieures sur les types d'alliance de marques.

En second lieu, nous montrons que les principales ressources qui créent de la valeur dans les alliances de marques sur le marché alimentaire sont les suivantes : l'une des marques partenaires déjà connue sur le marché, les études cliniques, les communications grand public et scientifiques.

Nous décrivons également les principaux mécanismes organisationnels utilisés et qui sont créateurs de valeur dans les alliances de marques : contrats, normes sociales et environnementales (mécanismes formels de contrôle), coopération, production de connaissances explicites par la formation, partage d'expérience (mécanismes formels de pilotage), confiance (mécanisme informel de contrôle), production de connaissances implicites (mécanisme informel de pilotage). Nous signalons aussi que l'alliance de marques représente une dynamique instable car fortement dépendante de l'évolution de facteurs comme les ressources, les objectifs des organisations partenaires et les mécanismes organisationnels.

Nous montrons que dans la réalisation de leurs objectifs et dans l'utilisation des ressources et des mécanismes organisationnels, les différentes organisations créent de la valeur aussi bien pour le consommateur (valeur consommateur) que pour chaque organisation partenaire (valeur finacière et compétitive). Cependant la nature de ces organisations partenaires (associations à but non lucratif et entreprises marchandes) influencent leurs actions dans l'alliance.

Par ailleurs nous montrons que le degré d'exclusivité accordé à une organisation partenaire dans l'utilisation de la marque et le degré de mobilisation des mécanismes organisationnels sont des facteurs d'identification de la diversité organisationnelle des alliances de marques.

Nous terminons cette partie par une identification de facteurs explicatifs de la pérennité de l'alliance de marques : conditions externes (marché, marques associées), facteurs internes (ressources, objectifs), tensions internes (flexibilité versus rigidité, coopération versus compétition, court terme versus long terme) et mécanismes organisationnels (formels et informels). Nous montrons qu'au cours du temps les changements observés au niveau de ces facteurs influencent la valeur créée dans l'alliance.

Conclusion générale

Notre recherche se justifie par l'importance accordée aux alliances de marques par les PME, en tant que moyen de différenciation, et par notre motivation à donner une lecture d'analyse relative à la dimension interorganisationnelle des alliances de marques.

Nous avons posé la problématique suivante : « Comment les organisations qui ont des marques différentes s'associent-elles pour créer et maintenir la valeur dans le cadre d'alliances de marques sur les marchés alimentaires ? » et nous avons tenté de répondre à deux questions de recherche à savoir :

1. Compte tenu des contextes (environnement interne et externe) de l'alliance de marques, quelles sont les raisons qui poussent les organisations à associer leurs marques et selon quelles modalités organisationnelles (ressources et mécanismes)?
2. Quels sont les facteurs qui expliquent la pérennité de l'alliance de marques ?

Notre recherche se situe entre le marketing et l'organisation et nous l'abordons sur le terrain alimentaire, ce qui, à notre connaissance, n'a pas encore fait l'objet d'une étude.

Les résultats de notre recherche sont riches à la fois sur le plan théorique, méthodologique et managérial. Cependant toutes les questions liées au sujet n'ont pu être traitées. C'est pourquoi, nous proposons des pistes pour des études ultérieures, afin de pallier aux limites de cette recherche.

Ainsi, nous présentons dans un premier temps les contributions théoriques et méthodologiques, puis dans un second temps, nous abordons les contributions managériales puis nous soulevons les limites et proposons des voies de recherches futures.

Contributions théoriques et méthodologiques

Dans cette première section, nous allons présenter les apports théoriques majeurs et mettre en évidence l'intérêt de la méthodologie adoptée.

- Contributions théoriques

Notre travail de terrain a bénéficié des apports des travaux de la littérature. En allant sur le terrain, nous avons cherché à comprendre de quelle manière les organisations qui ont des marques différentes s'associent pour créer de la valeur dans le cadre d'alliances de marques sur le marché alimentaire. Nous avons cherché à proposer un cadre d'analyse pour étudier les

alliances de marques sur le plan organisationnel entre des PME dans un secteur particulier qui est celui des marchés alimentaires.

Les premiers travaux de la littérature sur les alliances de marques (fondements des alliances de marques) nous ont montré que les marques associées dans ce type d'alliance sur le marché alimentaire pouvaient avoir des statuts juridiques différents : marques de certification, marques privées, marques collectives, etc. Nous avons notamment retrouvé ces différents types de marques sur le marché du commerce équitable et de l'alimentation santé.

Par ailleurs la littérature nous a montré que l'alliance de marques pouvait se présenter sous deux formes: l'alliance de marques caractérisée par la représentation visuelle des marques sur le produit et l'alliance de marques portant sur une stratégie de communication. Nous avons constaté dans le secteur alimentaire que l'alliance de marques portait généralement sur la représentation visuelle des marques sur le produit. Nous avons aussi remarqué dans ce secteur que les marques de l'alliance n'étaient pas représentées de la même manière sur le produit : la visibilité de la marque la plus connue sur le marché et par les consommateurs est en générale plus grande que la moins connue.

Nous avons également rejoint également les travaux de la littérature qui stipulent qu'une alliance de marques se déroule dans un environnement externe représenté par le contexte économique, juridique et social. Ainsi nous avons noté, dans le secteur alimentaire, que l'implémentation des alliances de marques était favorisée par une situation économique favorable, un contexte social lié à la demande des consommateurs (consommation responsable, bien-être, santé) et un contexte juridique lié à une réglementation incitant à la commercialisation d'un produit donné (plus équitable, plus nutritionnel, dans le sens d'une augmentation des standards qualitatifs).

La littérature nous a également renseignés sur les objectifs que cherchaient à atteindre les organisations dans une alliance de marques. Elle nous montre que ces organisations sont guidées par des objectifs stratégiques (financiers, de recherche d'avantage concurrentiel) et cherchent à capitaliser la valeur de la marque (littérature sur les fondements des alliances de marques). Elle stipule aussi que les organisations ont des objectifs individuels et communs dans les alliances de marques (littérature sur les alliances stratégiques). Dans le secteur alimentaire, nous avons constaté que les objectifs individuels des acteurs dans une alliance de marques se rejoignaient (objectifs communs) afin de répondre aux attentes du marché.

Néanmoins nous avons remarqué que les objectifs communs diffèraient en fonction de la spécificité du marché et de la nature des organisations (à but lucratif et non lucratif). Ainsi sur le marché du commerce équitable et de la nutrition santé, les objectifs communs ont plutôt une dimension humaine et sanitaire et sont moins orientés vers la réalisation de bénéfices élevés ce qui n'est pas le cas sur le marché du complémentaire alimentaire.

Par ailleurs les résultats de notre recherche ont confirmé les apports de la littérature sur les différents acteurs d'une alliance de marques et sur les relations qui existent entre eux. Ces travaux nous ont montré qu'il existait des liens de type réseau entre les organisations en relation dans l'alliance qui échangent des ressources et travaillent sur des activités communes. Ainsi dans le secteur alimentaire les organisations propriétaires des marques sont en interaction avec des partenaires directs et indirects pour optimiser la valeur créée dans l'alliance. Ces organisations peuvent développer des comportements opportunistes, elles mobilisent de nombreuses ressources et des mécanismes organisationnels pour optimiser la création de valeur. Néanmoins nous avons observé d'une façon générale dans les alliances de marques sur le marché alimentaire, l'importance relative et élevée des mécanismes formels par rapport aux mécanismes informels.

Nous avons relevé dans la littérature sur l'évolution des relations d'alliances, des changements qui s'effectuent au niveau des facteurs internes (ressources mobilisées, objectifs et comportements des acteurs). Il existe aussi des variations au niveau des tensions internes : des modifications au niveau de la flexibilité dans les actions des acteurs, du degré de coopération et de l'orientation stratégique. Ces tensions entraînent des changements dans la mise en œuvre des mécanismes organisationnels. Cependant, sur le marché alimentaire, nous avons remarqué que les changements majeurs s'effectuaient surtout au niveau des mécanismes formels et nous n'avons pas observé de changements dans les conditions externes de l'alliance (conditions du marché). Nous en avons déduit que les changements opérés au niveau des facteurs internes de l'alliance (ressources mobilisées, objectifs et comportements des acteurs) et des mécanismes organisationnels influençaient davantage la pérennité de l'alliance que ne le faisaient les conditions externes (contexte du marché). De ce fait, ces modifications ont un impact plus important sur la valeur créée dans l'alliance de marques et par conséquent sur les conséquences négatives qui peuvent résulter des relations interorganisationnelles.

Nous avons constatons qu'il existait de nombreuses études dans la littérature qui traitent des alliances de marques mais que très peu se focalisent sur les enjeux organisationnels ; d'où l'intérêt de notre apport. De même, très peu de travaux dans le secteur alimentaire s'intéressent à l'ensemble des variables que nous avons mobilisées, en faisant appel à la littérature sur les alliances stratégiques. Ainsi en étudiant la création de valeur dans les alliances de marques dans une dimension interorganisationnelle, nous avons dégagé deux résultats principaux : 1) la production d'un cadre conceptuel qui explique le processus de création de valeur (démarche constructiviste) dans les alliances de marques sous un angle statique et dans une situation dynamique; 2) la production de connaissances sur le fonctionnement des alliances de marques du point de vue interorganisationnel.

- Contributions méthodologiques

Nous avons utilisé des études de cas pour analyser le processus de création de valeur dans les alliances de marques, tant sous un angle statique que dans une situation dynamique.

L'une des contributions essentielles de notre recherche porte sur l'articulation que nous avons faite entre la dimension statique et la dimension dynamique pour étudier le processus de création de valeur dans les alliances de marques. Nous nous sommes intéressés à différents acteurs (directeurs généraux, responsables commerciaux, responsables techniques, etc.) dans des réseaux différents (réseau de producteurs, de distributeurs et/ou de consommateurs, organismes de contrôle, etc.). Nous avons analysé la valeur créée dans l'alliance de marques au cours de deux périodes : au début de l'alliance et au moment où l'alliance est bien implantée.

Une deuxième contribution est liée à l'utilisation que nous avons faite des composantes du cadre d'analyse que nous avons construit pour étudier le processus de création de valeur dans les alliances de marques. Nous avons vérifié, sur un terrain nouveau qui est celui de l'alimentation santé et du commerce équitable, les composantes relatives aux enjeux organisationnels dans une relation d'alliance de marques. Par ailleurs après avoir analysé les données, nous avons vérifié les informations récoltées au cours des entretiens et par le biais des sources secondaires auprès de nos interlocuteurs principaux. Cette vérification confère à notre travail une validité externe.

La troisième contribution est liée au choix de l'échantillon. Il nous a paru plus intéressant de prendre un cas sur chacun des marchés alimentaires. Ceci permet de rendre compte de

l'hétérogénéité des acteurs impliqués, de leurs objectifs et de leurs comportements ainsi que celle des ressources et des mécanismes utilisés d'un marché à un autre. Ainsi nous avons effectué trois études de cas sur trois marchés alimentaires différents : le marché du commerce équitable, le marché de la nutrition santé et le marché du complément alimentaire.

Les moyens mis en œuvre pour collecter et traiter les données font également partie des contributions méthodologiques de cette recherche. La méthode de triangulation des données (entretiens, sources documentaires, participations à des conférences, débats, etc.) nous a permis de compléter les informations manquantes et de récolter des données auprès d'entreprises souvent réticentes à dévoiler leurs stratégies, notamment sur le marché du complément alimentaire qui est fortement concurrentiel.

Notre démarche analytique constitue également selon nous un apport original (des allers-retour entre le terrain et la théorie). Nous avons pu appliquer la méthode dite de combinaison systématique pour récolter et ensuite traiter les données à travers la méthode d'analyse de contenu thématique complétée par l'utilisation d'un logiciel d'analyse de données qualitatives : « QSR NVivo ».

Nous avons eu recours à une démarche qualitative pour effectuer une recherche sur des alliances de marques très variées d'un point de vue organisationnel alors que la littérature antérieure sur les alliances de marques s'oriente plutôt vers une démarche quantitative (littérature marketing). Notre méthodologie prend en compte une dimension interactive entre la littérature et le terrain dans la construction d'un cadre d'analyse qui permet d'étudier le processus de création de valeur dans les alliances de marques.

Contributions managériales

Dans cette partie nous expliquons comment un praticien, qui souhaite se lancer dans une relation d'alliance de marques ou mieux gérer l'alliance dans laquelle il se trouve déjà, peut se servir et s'aider des résultats de cette recherche en tant que guide dans la prise de décision.

Sur un marché très concurrentiel où l'alliance de marques constitue un moyen de différenciation pour les organisations, nous suggérons au manager de l'alliance ainsi qu'aux personnes directement liées à la prise de décision de se focaliser sur des éléments clés : l'environnement de l'alliance (marché, marques associées), les ressources et mécanismes

organisationnels créateurs de valeur dans l'alliance, les organisations partenaires de l'alliance et la culture d'entreprise.

- La prise en compte de l'environnement et une mobilisation optimale des ressources et des mécanismes organisationnels

Cette partie traite de l'importance de l'analyse du marché dans son ensemble et des ressources et mécanismes organisationnels.

- Une analyse de la demande sur le marché alimentaire

L'étude des caractéristiques de l'offre et de la demande permet d'évaluer tant l'opportunité du marché que les risques éventuels. Il s'agit également d'une prise en compte de l'environnement institutionnel du marché (la réglementation) et du respect des contraintes juridiques et sociales.

Sur un marché très évolutif en matière de réglementation environnementale, il est également souhaitable que le praticien s'adapte à l'évolution des normes environnementales, qu'il s'aligne sur les directives non seulement nationales mais également internationales et plus précisément européennes.

- Un ensemble de ressources et mécanismes organisationnels créateurs de valeur

La création de valeur dans les alliances de marques nécessite l'optimisation d'un ensemble de ressources et de mécanismes organisationnels.

Les ressources proviennent des éléments financiers qui sont constitués des bénéfices dégagés par la vente du produit issu de l'alliance de marques et des subventions reçues des parties prenantes externes à l'alliance.

La stratégie de communication doit être aussi utilisée pour valoriser les marques issues de l'alliance et attirer davantage le consommateur.

Il est également proposé au manager de prendre en compte la diversité des statuts juridiques des marques associées car elle détermine le mode d'organisation.

Le praticien devrait également mettre en place des cahiers des charges et effectuer des études et/ou tests cliniques en collaboration avec ses partenaires afin d'attester de la validité du produit de l'alliance de marques.

Quant aux mécanismes organisationnels, ils s'appuient sur des mécanismes formels et informels de contrôle et de pilotage.

Pour ce qui est des mécanismes formels de contrôle, le praticien devrait veiller à la bonne application des contrats établis avec les autres partenaires en instaurant des règles formelles de contrôle, notamment à travers des vérifications, des contrôles par des organismes extérieurs habilités, la mise en place de chartes, de codes de bonne conduite, de normes de régulation. Ainsi il pourra légitimer le positionnement de son entreprise sur le marché.

Il est également suggéré au manager de veiller au partage des responsabilités, des tâches et à la mise en place d'une stratégie de communication commune qui nécessitent une coopération et des négociations à chaque étape du processus de prise de décision. Il parviendra alors à créer dans l'alliance un intérêt social d'appartenance à un groupe, ce qui facilitera la résolution d'éventuels conflits.

Quant aux mécanismes formels de pilotage, ils concernent la production de connaissances explicites. Le praticien veillera à la formalisation des informations qui circulent dans l'alliance.

Le principal mécanisme informel de contrôle est la confiance. Il s'agit d'encourager l'acceptation conjointe de décisions dans l'alliance, de privilégier les négociations pour maintenir l'alliance dans le temps, de mettre l'accent sur l'honnêteté et les compétences de chaque individu.

Enfin le praticien devra s'intéresser aux connaissances tacites qui représentent un mécanisme informel de pilotage clé dans l'alliance. Il s'agit de transmettre et de véhiculer des informations non formalisées, d'improviser si le besoin se fait sentir certaines réunions et rencontres avec les partenaires clés (entre les organisations propriétaires des marques de l'alliance).

- Les relations interorganisationnelles et interpersonnelles comme facteurs de réussite des alliances de marques

Nous soulevons ici l'intérêt que le praticien devrait avoir pour les relations interorganisationnelles et interpersonnelles dans le cadre d'alliances de marques.

- Une étroite collaboration avec les partenaires de l'alliance

Comme nous l'avons constaté dans la littérature, de nombreux acteurs sont en relation dans l'alliance de marques et ils développent parfois des comportements opportunistes dans la réalisation des objectifs et la mise en commun des ressources.

Par conséquent nous suggérons au praticien de travailler en collaboration avec les services marketing et communication des organisations partenaires afin d'avoir une stratégie de communication commune bénéfique pour la réduction de coûts.

Par ailleurs, le lobbying auprès des instances gouvernementales peut permettre de participer aux prises de décisions sur les réglementations. C'est ainsi que les comportements opportunistes dans l'alliance seront réduits et la valeur créée sera optimisée.

- Une culture de l'alliance au sein de son entreprise et dans les organisations partenaires

Le praticien est incité à encourager le personnel à se former et s'informer sur les spécifications du produit issu de l'alliance de marques. Il s'agit également de soutenir le renouvellement des études cliniques qui permettent de prouver l'efficacité du produit issu de l'alliance.

Par ailleurs, il est souhaitable que le praticien inculque à ses employés et à ses partenaires la culture du marché sur lequel se l'alliance est engagée afin qu'ils soient mieux informés des objectifs communs de l'alliance. Par exemple sur le marché du commerce équitable, il s'agira de diffuser la démarche de consommation responsable au sein de l'entreprise. Sur le marché de l'alimentation santé, il faudrait expliquer comment lutter contre les problèmes de santé liés à l'alimentation et/ou contribuer au bien-être des personnes.

Nous avons montré que les résultats obtenus dans notre recherche pouvaient inciter le praticien à se lancer dans une relation d'alliance de marques ou à mieux gérer (sur le plan organisationnel) l'alliance dans laquelle il se trouve. Nous présentons un ensemble de ressources et de mécanismes organisationnels qui peuvent permettre d'améliorer le processus de création de valeur dans une alliance de marques et d'assurer la pérennité de l'alliance. Il devra pour cela tenir compte de l'ensemble des parties prenantes et veiller à leur implication dans la relation.

Les limites et voies de recherche

Nous sommes conscients que notre recherche présente des limites qui pourraient être utilisées comme point de départ pour des recherches futures.

- Les limites de la recherche

Les limites de notre recherche sont d'une part liées au nombre de variables mobilisées dans la construction du cadre conceptuel et d'autre part d'ordre méthodologique.

Notre cadre d'analyse se focalise sur certains éléments clés : l'environnement, les acteurs, leurs objectifs, leurs comportements, leurs ressources et les mécanismes organisationnels mis en place dans l'alliance de marques. Nous n'avons pas pu mobiliser tous les aspects de l'environnement externe et interne de l'alliance. Nous n'avons choisi parmi les mécanismes formels et informels utilisés dans une relation d'alliance que ceux qui nous ont semblé être les plus pertinents. Nous ne nous sommes intéressés qu'à un ensemble de ressources données. Les relations entre les individus dans le réseau sont sous développées dans notre recherche.

Au niveau méthodologique, notre terrain d'étude porte uniquement sur le secteur alimentaire, le nombre d'entreprises ainsi que la durée retenue pour l'analyse de la pérennité de l'alliance de marques (deux à trois ans) sont limités.

Le fait de n'avoir étudié qu'un seul secteur freine la généralisation des résultats à d'autres secteurs. Néanmoins nous sommes parvenus à comparer le processus de création sur plusieurs marchés dans le même secteur (alimentaire) : marchés du commerce équitable, de la nutrition santé et du complément alimentaire.

Par ailleurs, nous n'avons pas pu interroger toutes les organisations impliquées dans les alliances de marques sur les différents marchés. Ce sont les organisations propriétaires des marques de l'alliance qui nous ont fourni les informations sur certains partenaires directs et indirects.

Ceci s'explique par l'inaccessibilité des données et de certaines personnes concernées par l'alliance. L'échantillon ne rassemble donc pas tous les acteurs possibles. En outre nous avons accordé peu d'importance à l'avis des consommateurs (dans les entretiens).

La dernière limite méthodologique est liée au temps que nous avons consacré pour analyser et à comprendre le processus de création dans les alliances de marques : deux à trois ans selon le marché.

- Les voies de recherche

Dans des travaux ultérieurs il serait possible de mettre l'accent sur d'autres variables relatives aux mécanismes organisationnels dans une relation d'alliance et de comparer leur impact sur le processus de création de valeur à celui des variables retenues dans notre étude.

Le cadre conceptuel que nous avons construit pourrait servir à d'autres recherches qui ne se restreindraient pas à l'analyse du secteur alimentaire. Des études de cas choisies dans un secteur alimentaire et non alimentaire permettraient de faire une comparaison plus globale du processus de création de valeur dans les alliances de marques.

Nous suggérons également de mener les entretiens auprès des consommateurs des produits issus des alliances de marques étudiées sur le marché alimentaire. Ceci permettrait d'avoir leur avis sur l'avantage que leur procure le produit et par conséquent de tirer d'autres conclusions sur la valeur consommateur. Il serait également possible de mener une étude quantitative qui complèterait l'analyse qualitative menée dans cette recherche.

Le cadre conceptuel pourrait également être appliqué à des relations d'alliances entre des petites et des grandes entreprises ou entre des entreprises internationales et des entreprises nationales.

Outre ces perspectives, nous pensons avoir ouvert, par cette thèse, une voie vers un décloisonnement et un rapprochement entre marketing et management des organisations qui pourraient se révéler fructueux dans l'avenir. Ainsi l'achèvement de cette thèse ne serait pas une fin mais constituerait le départ de recherches futures.

Bibliographie

A

Aaker, D.A., (1994a), Building a brand: The “Saturn” story, *California Management Review*, Vol. 36, N°2, pp. 114-133.

Aaker, D.A., (1994b), Le management du capital marque, Analyser, développer et exploiter la valeur des marques, Collection dirigée par Jacques Lendrevie, Dalloz Gestion Marketing.

Aaker, D.A., (1992), The Value of Brand Equity, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 13, N°.4, july-august, pp. 27-32.

Aaker, D.A, Keller, K.L., (1990), Consumer evaluations of brand extensions, *Journal of Marketing*, Vol. 54, N°1, pp. 27-41.

Abratt, R., Motlana. P. (2002), Managing co-branding strategies: global brands into local markets, *Business Horizons*, Vol. 45, N°5, september-october, pp. 43-50.

Achelhi, H., Truchot, P., Aoussat, A., Boly, V., (2006), L’émergence d’un réseau coopératif, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Annecy, Genève 13-16 juin.

Alchian, A. A., Demsetz H., (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, Vol. 62, N°5, December, pp.777-795.

Allouche, J., Huault, I., (1998), Organisation, coordination et transversalité : résultats d’études de cas, *Cahier de recherche N° 44 / 98*, LAREGO, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.

Arrow, K., (1962), Economic welfare and the allocation of resources for invention in National Bureau of Economic Research, *The Rate and Direction of Inventive Activity*, Princeton: Princeton University Press, pp. 609-625.

Auckenthaler, B., D'huy, P., Aubry, P., (2001), Le multibranding, partenariat de marques, *L'Expansion Management Review*, n°101, juin, pp. 112-118.

B

Badot, O., Legrand, D., Renaud, E., Rhin, A., Schlosser, A.M., Weil, M.C., (1998), Dictionnaire du marketing, Editions Hatier, Paris, 416 p.

Balakrishnan, S., Koza, M. P., (1993), Information Asymetry, Adverse Selection, and Joint Ventures, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 20, pp. 99-117.

Ballet, J., Carimentrand, A., (2007), Le commerce équitable, Ellipses Edition Marketing.

Bardin, L., (2001), L'analyse de contenu, le psychologue, Presses Universitaires de France.

Barney, J., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, N°1, pp. 99-120.

Barney, B., Hansen, M. H., (1994), Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special issue, pp. 175-216.

Bauer, T.N., Erdogan, B., Liden, R.C., Wayne, S.J., (2006), A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader–Member Exchange, Performance, and Turnover During New Executive Development, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, N°2, pp. 298–310.

Bengtsson, A., Servais, P., (2005), Co-branding on industrial markets, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, Issue 7, pp. 706-713.

Bengtsson, A., Servais, P., (2004), Co-branding and the impact on inter-organizational relationships, 20th IMP (Industrial Marketing Purchasing) conference in Copenhagen, Denmark.

Bertrand**,** A.R., (2000), Le droit des marques et des signes distinctifs-Droit français, droit communautaire et droit international, Editeur CEDAT.

Béville, G., (2004), Le commerce équitable, *Qualitique*, n°157, mai, pp. 25-31.

Blackett, T., Russel, T., (1999), Co-Branding, the Science of Alliance, *Journal of Brand Management*, Vol. 7, N°3, pp. 161-170.

Blanchot, F. (2007), L'alliance comme levier et lieu du changement, paru dans Meier. O, Gestion du changement, Dunod, Gestion Sup, novembre.

Blanchot, F., Fort, F., (2007), Compétition et alliances en R&D, *Revue Française de Gestion*, N°176, pp 163-181.

Blanchot, F. (2006), Alliances et performances : un essai de synthèse, *Cahier de recherche* N° 2006.1, Université Paris Dauphine.

Blanchot, F., (1997) Modélisation du choix d'un partenariat, *Revue Française de Gestion*, N°114, juin-août, pp. 68-82.

Blaug, M., (1982), La méthodologie économique, Economica.

Borys, B., Jemison, D.B., (1989), Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations, *Academy of Management Review*, Vol. 14, N°2, pp. 234-249.

Boudali Méthamem, R., Zghal, M., (2007), L'alliance de marques : facteurs de succès et effets sur les marques partenaires, *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, N°223, janvier-février, pp. 121-130.

Bourdon, S., (2002), The integration of Qualitative Data Analysis Software in Research Strategies: Resistances and Possibilities, Forum Qualitative Sozialforschung / Forum : Qualitative Social Research, 3(2).

Bouvier-Patron, P., (2003) La marque dans la marque : Interorganisation et dynamique de réputation positive pour les entreprises innovantes en BtoB [succès, firme, marque, stratégie], *Revue internationale PME*, Vol.16, N°1, pp. 75-104.

Brass, J.B, Galaskiewicz .J., Henrich, R.G, Wenpin, T., (2004), Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N° 6, pp. 795–817.

Bréard, R., Pastor, P., (1999), De l'individu à l'équipe, Techniques et outils de management, Editions Liaisons, Collection Entreprise & Carrières, 222 p.

Brousseau, E. (1996), Les contrats dans la coordination interentreprises: Les enseignements de quelques travaux récents d'économie appliquée, paru dans Andreani T., Gaudeaux J.F.et Naud D.(dir), L'entreprise : lieu de nouveaux contrats , Paris, l'Harmattan, pp 113-151, 320p.

Brousseau, E. (1993), Les théories des contrats : une revue, *Revue d'Economie Politique*, Vol. 103, N°1, janvier-février, pp. 1-82.

Brulhart, F., Favoreu, C., (2003), Les modes de coordination et d'organisation des partenariats inter firmes : exploration du rôle et de l'impact respectifs du contrôle et de la confiance au travers du courant « intégratif », XIIième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Tunis, 4-6 juin.

C

Caby, J., Hirigoyen, G., (2005), La création de valeur et gouvernance de l'entreprise, 3ème édition, Economica, 200p.

Cegarra, J.J., Michel, G. (2003), Alliances de marques : quel profit pour les marques partenaires ? *Revue Française de Gestion*, N° 45, pp. 163-174.

Cegarra, J.J., Michel, G. (2001), Co-branding : clarification du concept, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 16, N°4, pp.57-69.

Chantérac (de) V., *(*1989*)*, La marque à travers le droit, in Kapferer J.-N. et Thoenig J.-. C., La Marque : moteur de la compétitivité des entreprises, de la croissance économique, Mc Graw-Hill, Paris, pp. 45-90.

Charpentier, P., (2007), Management et gestion des organisations, 5ème édition, Armand Colin, 424 p.

Charreire Petit, S. (2003), Les rôles de la migration et de la légitimation des savoirs dans l'apprentissage organisationnel : études de cas, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 6, N°2, juin, pp. 115-153.

Chernatony (de), L. (2001), A model for strategically building brands, *Brand Management*, Vol. 9, N°1, september, pp. 32-44.

Club P.A.I, Food Ingredients, (2006), Etude de marché, Compléments Alimentaires, NutriMarketing SA, août, 49p.

Coase, R., (2000), L'économie Néo-Institutionnelle, *Revue d'économie industrielle*, Vol. 92, N°1, pp. 51-54.

Coase, R., (1995), My Evolution as an Economist, in W.Breit & R.W.Spencer eds, Lives of the Laureates, Cambridge, Ma., *MIT Press*, pp. 227-249.

Commarmond, G., Exiga, A., (2005), Manager par les objectifs, Les techniques essentielles du management : fixer les objectifs, apprécier les résultats, 2ème édition Dunod, 253 p.

Code de propriété intellectuelle, Livre VII, Titre 1er, Chapitre 1er, article L-711.

Code civil : Les contrats en matière de marques, Articles 1710 / 1582 à 1585.

Code de la consommation : L'organisation de Certification, Article L 115-28.

Code rural : Les labels agricoles, Article 643-2.

Coulibaly, M., Sauvée, L., (2009), Conceptualization of value creation process in brand alliances: Static and dynamic views, 4th Conference on Business Market Management, Copenhagen Business School, 18-20 March.

Coulibaly, M., (2008a), Brand alliances and value creation: a network approach (an analytical framework tested on the food market), Fruit and Vegetable Summit, May 27-30, UNESCO, Paris.

Coulibaly, M., (2008b), L'impact de la valeur des marques et des actions sociales et environnementales dans les alliances de marques : cas du secteur alimentaire, 3ème Congrès du RIODD (Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable), Université Catholique, ESDES, Lyon, 5-6 juin.

Coulibaly, M., Sauvée, L., (2008), Création de valeur et relations interorganisationnelles dans les alliances de marques : Le cas Max Havelaar- AgroFair, 3ème Colloque International sur le Commerce Equitable, SupAgro, Montpellier, 14-16 mai.

Coulibaly, M., (2007) La gouvernance de la diversité des parties prenantes et relations interorganisationnelles (RIO) dans les alliances de marques : une source de création de valeur, Troisièmes rencontres internationales de la diversité, Corté, 4-6 octobre.

Coumou, J.B., Gagne, J.F., Josserand, E., (2005), Manager par la marque, Editions d'Organisation, 253p.

Crozier, M., Friedberg, E., (1977), L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective, Éditions du Seuil, Paris.

Cusin, J., (2006), L'apprentissage par l'échec commercial, Thèse de Doctorat, Université Paris Dauphine.

D

Dahlstrom, R., Dato-on M. C., (2004), Business-to-business Antecedents to Retail Co-Branding, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 11, N°3, pp. 1-22.

Dameron, S., (2004), Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet, *M@n@gement*, Vol. 7, N°3, pp. 137-160.

Dameron, S., (2000), Génération de la coopération dans l'organisation : le cas d'équipes projet**,** Thèse de Doctorat, Université Paris Dauphine.

Das, T. K., Teng, B.S., (2001), Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework, *Organization Studies*, Vol. 22, N°2, pp. 251-283.

Das T. K., Teng B. S., (2000), Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective, *Organization Science*, Vol. 11, N°1, pp. 77-101.

Das, T. K., Teng, B. S., (1998), Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, Vol. 23, N°3, July, pp.491-512.

Das, T.K., Teng, B.S, (1996), Risk types and inter-firm alliance structures, *Journal of Management Studies*, Vol. 33, N°6, pp. 827-843.

Degenne, A., Forsé, M., (2004), Les réseaux sociaux, Editeur Armand Colin, 2ème édition, 294 p.

Delerue, H., Bérard, C., (2007), Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles, *Revue Française de Gestion*, N°175, pp 125-138.

Delerue, H., (2003), La gestion des risques dans les relations d'alliance : une application au secteur de la biotechnologie, Thèse de Doctorat, Université de Paris Dauphine.

Denzin, K., (1978), The Research Act, New York: McGraw-Hill.

Desai, K.K, Keller, K.L., (2002), The effects of ingredient branding strategies on host brand extendibility", *Journal of Marketing*, Vol. 66, janvier, pp. 73-93.

Deschenaux, F., et Bourdon, S. (2005), Introduction à l'analyse informatisée à l'aide du logiciel QSR NVivo 2.0, Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative, Association pour la recherche qualitative, Août.

Détrie. J.P., (1993), Stratégor, Stratégie, structure, décision, identité, InterEditions, 2ème édition.

Dobson, G., Kalish, S., (1988), Positioning and pricing a product line, *Marketing Science*, Vol. 7, Issue 2, pp.107-125.

Doz, Y.L., (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, Vol.17, Summer 96, Special issue, pp. 55-83.

Doz, Y., Hamel, G., (2000), L'avantage des alliances, Logiques de création de valeur, Dunod, Paris.

Doz Y.L., Prahalad, C.K., (1981), Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs, *Sloan Management Review*, Vol. 23, N°1, pp. 15-30.

Dubois, A., Gadde, L.E, (2002) Systematic combining: an abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, Vol. 55, Issue 7, July, pp. 553-560.

Dubois, P.L, Jolibert, A., (1998), Le Marketing - Fondements et pratique, Economica.

Dubois, P.L, Jolibert, A., (2005), Le Marketing - Fondements et pratique, Economica.

Dyer, J. H., Singh, H., (1998), The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, N°4, pp. 660-679.

E

Ebers, M., Grandori, A., (1999), The forms, costs and development dynamics of inter-organizational networking in The Formation of Inter-Organizational Networks, M. Ebers editor, Oxford University press, pp. 265-286.

El Herelli, A., (2007), Les réseaux d'entreprises: Conditions de formation et typologie, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin.

Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E., (2007), Theory Building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, Vol.50, N°1, February, pp. 25-32.

Eisenhardt, K, (1989), Building theories from case study research. *Academy Management Review*, Vol. 14, N° 4, pp. 532–550.

Emerson, R., (1962), Power Dependence Relations, *American Sociological Review*, Vol 27, february, pp. 31-41.

F

Ferreira, V., (2004), Le commerce équitable, *Qualitique*, n°157, mai, pp. 6-7.

Fillol, C., (2006), Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : Une étude de cas chez EDF, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Annecy, Genève, 13-16 Juin.

Flint, D.J., Woodruff, R.B., Gardial, S.F., (2002), Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context, *Journal of Marketing*, Vol. 66, N°4 pp. 102-117.

Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., Wilson, D., (1998), Managing business relationships, John Wiley, New York, New York, USA.

Forgues, B., Fréchet, M., Josserand, E., (2006), Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche, *Revue Française de Gestion*, Vol.32, N°164, pp. 17-32.

Freeman, R. E., (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman.

G

Ghewy, P., (2001), Les alliances de marques, une approche des facteurs de réussite, Thèse de Doctorat, Université des sciences et technologies de Lille.

Giddens, A., (1984), La constitution de la société, PUF, traduction française de The constitution of society en 1984 par Michel Audet.

Gilbert, X., Strebel, P. (1987), Strategies to Outpace the Competition, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 9, N°1, pp 28-36.

Giordano, Y., (2003), Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative, Editions EMS.

Giordano, Y., Jolibert, A., (2008), Spécifier l'objet de recherche in Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A., Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education, France, pp. 47-86.

Giroux, N., (2003), L'étude de cas, in Conduire un projet de recherche-Une perspective qualitative, ouvrage coordonné par Giordano, Y., Editions EMS, pp. 42-84.

Giroux, N., (1999), La communication dans la réorganisation des fusions-acquisitions, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), École Centrale Paris.

Ghosh, M., John, G., (2005), Strategic fit in industrial alliances: an empirical test of governance value analysis, *Journal of Marketing Research*, Vol.43, N°3, pp. 346-357.

Ghosh M., John G. (1999), Governance Value Analysis and Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special issue, pp. 131-145.

Glaser, B. G., Strauss, A. L., (1967), The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Chicago : Aldine.

Glynn M., (2007), Do B2B Brands Contribute to Relationship Marketing Success? ANZMAC (Australia & New Zealand Marketing Academy) Conference, University of Otago, Dunedin, New Zealand, 3-5 December.

Golan, E., Kuchler,F., Krissoff, B., (2007), Do Food Labels Make a Difference? Sometimes, Contributing, USDA, *Economic Research Service*, Vol. 5, Issue 5, November, pp. 10-17.

Gonzàlez-Diaz, M., Fernandez Barcala, M., Arrunada, B., (2003), Quality Assurance Mechanisms in Agrifood: The Case of the Spanish Fresh Meat Sector, *International Journal of Agricultural Resources Governance and Ecology*, Vol. 2, N°3/4, pp. 361-382.

Grant, R. M., Barden-Fuller, C., (2004), A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management Studies*, Vol. 41, Issue 1, January, pp. 61-84.

Grossman R.P. (1997), Co-branding in advertising: developing effective associations, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6 N°3, pp. 191-201.

Guicheteau, C., (2007), De l'éthique sur l'étiquette : Cela fait-il vendre ? *Commerce Magazine*, N° 81, (6) février, pp. 39-44.
Gulati, R., (1993), Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, Volume 19, Issue 4 , pp. 293-317.

Gundlach, G.T., Murphy, P.E., (1993), Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges, *Journal of Marketing*, Vol. 57, N°4, pp. 12-35.

H

Håkansson, H., Harrison, D., Waluszewski A., (Eds) (2004), Rethinking Marketing. Developing a New Understanding of Markets, Chichester: Wiley, 281 p.

Håkansson H., Snehota I., (1995), Developing relationships in business networks, London and New York, Routledge.

Håkansson, H., Johanson, J., (1992), A model of industrial networks, in Axelsson, B., Easton, G. (eds.), Industrial networks, A new view of reality, London: Routledge.

Håkansson, H., (1987), Industrial technological development, A network approach, Croom Helm, London.

Håkansson, H., Östberg, C., (1975), Industrial Marketing - an organizational problem? *Industrial Marketing Management*, Vol. 4, N°2, pp. 113-123.

Heide, J.B, (2003), Plural Governance in Industrial Purchasing, *Journal of Marketing*, Vol. 67, N°4, pp. 18-29.

Heide, J.B., (1994), Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, Vol.58, N°1, january, pp. 71-85.

Hlady-Rispal, M., (2000), Une stratégie de recherché en gestion : l'étude de cas, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 61-70.

Hlady-Rispal, M., (2002), La méthode des cas-Application à la recherche en gestion, Bruxelles, De Boeck.

Hummels, H., Roosendaal, H.E., (2001), Trust in scientific publishing, *Journal of Business Ethics*, Vol 34, N°2, pp. 87-100.

I

Ingham, M., Mothe, C., (2003), Confiance et apprentissages au sein d'une alliance technologique, *Revue française de gestion*, N°143, pp. 111-128.

J

Jacoby, J., Chestnut, R.W. (1978), *Brand Loyalty Measurement and Management*, John Wiley & Sons, New York, NY.

Jones, G., (2001), Organizational Theory: Text and Cases, Third edition, Prentice Hall, 2001.

Jarillo, J.C., Martinez, J.I., (1989), The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, fall, pp. 489-514.

Jolly, D., (2001), Alliances interentreprises-Entre concurrence et coopération, Vuibert, Collection Entreprendre, 163 p.

K

Kale, P. V., Singh, H., Perlmutter, H., (2000), Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N°3, pp. 217-237.

Kalika, M., Blanchot, F., Isaac, H., Josserand, E., de Montmorillon, B., Romelaer, P., (2000), Organisation : Explosion des frontières et transversalité, *Expansion Management Review*, N°98, pp. 68-81.

Kapferer, J.N., (2007), Les marques, Capital de l'entreprise, 4ème édition, Editions d'Organisation.

Kapferer, J.N., (2005a), Ce qui va changer les Marques, Discount, mondialisation & marchés matures, Editions d'Organisation.

Kapferer, J. N., (2005b), Concurrence de marques ou de « business models » ? L'Art du Management de l'Information, N° 19529, 27 octobre, p. 102 (Les Echos.fr, dossier Management).

Kapferer, J. N., (2005c), La marque est bien un actif, mais un actif conditionnel, L'Art du Management de l'Information, N° 19529, 27 octobre, p. 103 (Les Echos.fr, dossier Management).

Kapferer, J.N., (2002), Les marques à l'épreuve de la pratique, Editions d'Organisation.

Kapferer, J.N., (1995), Les marques, Capital de l'entreprise, Les chemins de la reconquête, Editions d'Organisation.

Kapferer, J.N., Thoening, J.C., (1994), La Marque, Ediscience.

Kéfi-Abdessalem, H., (2002), Evaluation des technologies et systèmes d'information : Cas d'un entrepôt de données implanté dans une institution financière, Thèse de Doctorat, Université Paris Dauphine.

Keller, K.L., (2002), Branding and brand equity, Marketing Science Institute.

Keller, K.L., Lehmann, D.R., (2003), How Do Brands Create Value? *Marketing Management*, may-june, pp. 27-31.

Khanna, T., (1998), The Scope of Alliances, *Organization Science*, Vol. 9, N°3, Special Issue, may-june, pp. 340-355.

Koenig, C., (1998), Coopération et contrôle : application aux entreprises publiques et aux alliances inter-entreprises, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.

Koenig, G., (2007), De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIème siècle, Gestion Economica.

Koenig, G., (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 9, pp. 4-17.

Kogut, B., Shan, W., Walker, G., (1992), The make-or-cooperate decision in the context of an industry network in Nohria N. & Eccles R. G., Networks and organizations, structure, form and action, *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts, pp. 348-365.

Kogut, B., (1988), Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, *Strategic Management Journal*, N°9, p. 319-332.

Kumar, R., Nti, K.O., (1998), Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics: A process and Outcome Discrepancy Model, *Organization Science*, Vol. 9, N°3, pp. 356-366.

Kumar, N. Geyskens, I., Steenkamp, J.B., Scheer, L.K., (1996), The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, N°4, pp. 303-317.

L

Ladwein, R., (1993), Extension de marque et catégories cognitives : contribution expérimentale à l'évaluation de l'extension de marque, Thèse de Doctorat, IAE, USTL, Lille.

Lardy, P., Pigé, B., (2001), La gestion stratégique des coûts, Consommation des ressources et création de valeur, Editions Management & Société (EMS), 220 p.

Lawrence, P., and Lorsch, J., (1967), Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly* 12, 1-30.

Lawrence, P., and Lorsch, J.W., (1989), Adapter les structures de l'entreprise, Les éditions d'organisation.

Leclerc, M.E, (2009), Les prix vont baisser de 2% en 2009, Lemonde.fr, Edition Spéciale, L'économie en crise, 26 janvier.

Le Goff, J., (2002), Vertus problématiques de l'étude de cas in Mourgues, N., Allard-Poesi, F., Amine, A., Charreire, S., Le Goff, J., Questions de méthodes en Sciences de Gestion, Editions ems, Management et Société, pp. 193-212.

Lepers, X., (2003), Les relations d'échange entre la grande distribution et ses fournisseurs : Le cas de l'enseigne Auchan, Thèse de Doctorat, Université Paris Dauphine.

Leuthesser, L., Kholi, C., Suri, R., (2003), 2 + 2 = 5 ? A framework for using co-branding to leverage a brand, *Brand Management*, Vol. 2, N°1, september, pp. 35-47.

Levin, I.P., Levin, A.M., (2000), Modeling the role of brand alliances in the assimilation of product evaluation, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 9, N°1, pp. 43-58.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Stilwell, D., (1993), A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, N°4, pp. 662-674.

Lorange, P., (1997), Creating a learning partnership: a key to competitive advantage, *Training and development in Australia*, Vol. 24, N°1, March, pp. 3-5.

M

Macchiette, B., Roy, A., (1992), Affinity marketing: what is it and how does it work? *The Journal of Services Marketing*, Vol. 6, N°3, pp. 47-57.

Magnenet, J.C., (2006), Le commerce équitable cherche ses normes, *Agra Alimentation*, N°1927, (3), mai, pp. 27-29.

Martinez, S.W., (2007), The U.S. Food Marketing System: Recent Developments, 1997-2006, United States Department of Agriculture, Economic Research, *Service Economic Research Report*, N°42, may.

Meschi, P.X., Réseaux interorganisationnels et survie des alliances (2006), *Revue française de gestion*, Vol. 32, N°164, pp. 33-53.

Miles, M.B., Huberman, A.M., (2003), Analyse des données qualitatives, 2ème édition, De Boeck.

Mintzberg, H., (1982), Structure et Dynamique des Organisations, (Traduit en Français par Pierre Romelaer), Les Éditions d'Organisation, Paris.

Möller, K., Rajala, A., (2007), Rise of Strategic Nets-New modes of value creation, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, Issue 7, October, pp. 895-908.

Montebello, M. (2003), Stratégie de création de valeur pour le client, Economica, Paris.

Mohr, J., Spekman, R., (1994), Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, N°2, pp. 135-152.

Mucchielli, A., (2005), Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines, 2ème édition, Edition Armand Colin (sous la direction de Mucchielli).

Mudambi, R., (2002), Knowledge Management in Multinational Firms, *Journal of International Management*, Vol. 8, N°1, pp. 1-9.

N

Nonaka, I., Takeuchi, H., (2006), La connaissance créatrice, La dynamique de l'entreprise apprenante, DeBoeck Université.

Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995), The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press.

Norris, D. G. (1992), Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9, N°3, pp. 19-31.

O

Oliver C. (1990), Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, *Academy of Management Review*, Vol. 15, N°2, pp. 241-265.

P

Pardo, C., Salle, R., (1994), Strategic interplays of an actor in a relationship with a distributor, *Industrial Marketing Management*, Vol 23, N° 4, pp. 403-418.

Pardo, C., Ivens, B.S., (2005), The Impact of Governance Mechanisms on Relationship Quality: Effects in Key Account and Non Key Account Dyads, 21st IMP (Industrial Marketing Purchasing) Conference in Rotterdam, Netherlands.

Perret, V., Girot-Séville, M., (2007), Fondements épistémologiques de la recherche in : Thiétart, R.A., Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, pp. 13-33.

Pettigrew, A. M., (1990), Longitudinal field research on change: theory and practice, *Organization Science*, Vol. 1, august, pp. 267-293.

Pfeffer, J., Salancik.G., (1978), The External control of organizations : a resource dependence perspective, New York, Harper and Row.

Porter, M, E., (1985), Competitive Advantage, The Free Press, New York.

Post, J., Preston, L., Sachs, S., (2002), Redefining the corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford University Press.

Prince, P., Davies, M. (1999), Examining the longevite of new agency accounts: A comparative study of U.S. advertising experiences, *Journal of Avertising*, Vol., 28, N°4, pp. 75-89.

Purchase, S., Phungphol, Y., (2006), The Role of the Firm's Ressources in Relationship Development Stages: Case Studies in Thailand, 22nd, IMP (Industrial Marketing Purchasing) Conference, Milan, Italy.

Puthod, D., Thévenard-Puthod, (2006), Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME, *Revue Française de Gestion*, Vol. 32, N° 164, pp. 181-204.

R

Rao, A.R., (1997), Strategic brand alliances, *The Journal of Brand Management*, Vol. 5, N°2, pp. 111-119.

Rao A.R., Qu L. et Ruekert R.W. (1999), Signaling Unobservable Product Quality of Brand Ally, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, N°2, pp. 258-268.

Ratier, M., (2003), L'image de Marque à la Frontière de Nombreux Concepts, *Cahier de Recherche* n°158 de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse I, IAE de Toulouse.

Raynaud, E., Sauvée, L., Valceschini, E., (2005a), Marques et organisation des filières agroalimentaires : une analyse par la gouvernance, *Economies et Sociétés, Série « Systèmes agroalimentaires »*, A.G, N°27, pp. 837-854.

Raynaud, E., Sauvée, L., Valceschini, E., (2005b), Signaler et garantir la qualité du produit La gouvernance des transactions dans les filières agroalimentaires, *FaçSADe, N°2005/22*, INRA (Institut National de la Recherche Agronomique), 5p.

Raynaud, E., Sauvée, L., Valceschini, E., (2005c), Alignment between Quality Enforcement Devices and Governance Structures in the Agro-food Vertical Chains, *Journal of Management and Governance*, Vol. 9, N°1, pp.47-77.

Ring, P., Van De Ven, A.H., (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, Vol. 19, N°1, pp. 90-118.

Ring, P., Van De Ven, A.H., (1992), Structuring cooperative relationship between organization, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N°4, pp. 483-498.

Ritter, T., Ford, D., (2004), Interaction between suppliers and customers in business markets in Håkansson, H., Harrison, D. and Waluszewski A, (Eds) (2004), Rethinking Marketing. Developing a New Understanding of Markets. Chichester: Wiley, pp 99-114.

Romelaer P., (2005), L'entretien de recherche in Roussel et Wacheux, Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Collection Méthodes et recherches, pp.102-132.

Rond (de), M., Bouchiki, H., (2004), On the Dialectics of Strategic Alliances, *Organization Science*, Vol. 15, N°1, pp. 56-69.

Roy, J., Bigras, Y., (2000), Le partenariat, un élément clé de la chaîne logistique, les *3ème* Rencontres de la recherche en logistique *RIRL*, Trois-Rivières, Mai.

S

Sauvée, L., Coulibaly, M., (2008), The Interorganizational Dynamics of Brand Alliances, The 24th IMP Conference, Uppsala University, Sweden, 4th-6th September.

Sauvée, L., Coulibaly, M., (2007), Value Creation in Brand Alliances: A Network Approach, The 23rd IMP (Industrial Marketing Purchasing) Conference, Manchester Business School, August 30-September 1.

Samu, S., Krishnan, S., Smith, R.E., (1999), Using advertising alliances for new product introduction: interactions between product complementarity and promotional strategies, *Journal of Marketing*, vol. 63, n° 1,1999, p. 57-74.

Spekman, R. E., Lynn, A. I., Thomas, C. M., (1996), Creating strategic alliances which endure, *Long Range Planning*, Vol .29, N°3, june, pp. 346-357.

T

Tesch, R., (1990), Qualitative Research. Analysis types & software tools. New York: The farmer press.

Thiétart, R. A., (2007), Méthodes de Recherche en Management, Collection Gestion sup management, ressources humaines, 3ème Ed, Dunod, 586 p

U

Ulrich, D., Barney, J.B, (1984), Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population, *Academy of Management Review*, Vol. 9, Issue 3, pp. 471-481.

V

Vaidyanathan, R., Aggarwal, P., (2000), Strategic Brand Alliances: Implications of Ingredient Branding for National and Private Label Brands, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 9, N°4, pp. 214-228.

Valiorgue (2006), Pourquoi l'entreprise voudrait-elle devenir socialement responsable ? 5éme édition du Colloque Métamorphose des organisations, Institut Français de gouvernement des Entreprises/EM Lyon-Labho/Adecco.

Vandangeon-Derumez I., Mbengue A., (1999), Analyse causale et modélisation in R.A. Thiétart (dir.), Méthodes de recherche en management, Dunod, pp. 335 - 372.

Venkatesh, R. Mahajan, V., Muller, E., (2000), Dynamic Co-Marketing Alliances: When and Why Do They Succeed or Fail? *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 17, N°1, pp. 1-31.

W

Roussel, P., Wacheux, F., (2005), Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Collection Méthodes et recherches.
Wacheux, F., (1996), Alliances: conséquences stratégiques et organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, N° 108, mars-avril-mai, pp. 12-24.

Washburn, J.H., Till, B.D., Priluck, R., (2000), Co-branding: Brand equity and trial effects, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17, N°7, pp. 591-604.

Williamson, O. E., (1994), Les institutions de l'économie, traduction française de '*The economic institutions of capitalism*' (1985), InterEditions, Paris, 404 p.

Williamson, O.E., (1990), A comparison of alternative approaches to economic organization, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 146, N°1, pp. 61-71.

Williamson, O.E., Ouchi, W.G., (1981), The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications and Prospects in Perspectives on Organization Design and Behavior, Van de Ven, A.H, Joyce, W.F., eds. New York: Wiley, pp. 347-370.

Williamson, O. E., (1985), The economic institutions of capitalism, Free Press. N. Y.

Woot (de), P., (2004), Responsabilité sociale de l'entreprise, Faut-il enchaîner prométhée, Economica.

Y

Yin, R.K., (2003), Case Study Research, Design and methods, 3rd ed, Sage Publications.

Yin R, K., (1994), Case Study Research, Design and methods, Sage Publications, Thousand Oaks.

Z

Zaheer, A., Venkatraman, N., (1995), Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Emprical Test of the Role of Trust in Economic Exchange, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, N°5, pp. 373-392.

Zajac, E.J., Olsen, C.P., (1993), From transaction cost to transaction value analysis: implications for study of interorganizational strategies, *Journal of Management Studies*, Vol. 30, N°1, January, pp.131-145.

Sites Internet

http://www.agrofair.nl/

http://www.berkem.com/

http://www.bioserae.com/

http://www.bleu-blanc-coeur.com/

http://www.maxhavelaarfrance.org/

http://www.lierac.fr/

http://www.naturex.fr/

http://www.produitenbretagne.com/Annuaires_des_membres-287-28-0-0.html

http://www.e-marketing.fr/xml/Definition-Glossaire/5813/Marque/

Table des matières

Remerciements…….....4

Sommaire.....6

Introduction générale……...9
Contexte du sujet……9
Thématique générale de la recherche et problématique 11
Structuration de la thèse 12

Première partie : Un cadre d'analyse intégrateur de l'alliance de marques
Introduction de la première partie……20

Chapitre I : Alliances de marques : les fondements théoriques……21
Introduction du chapitre.....21
Section 1. Définitions et classifications des marques et des alliances de marques..... 22
1. Marques et statut juridique des marques 22
1.1. Marques…… 22
- Des travaux qui mettent en évidence le signal que représente la marque 22
- Des travaux qui établissent une classification sur les différents types de marques 23
- Des recherches qui éclairent le positionnement de la marque : comment la marque est placée au centre de la relation entre l'entreprise et le consommateur ?..... 23
1.2. Statut juridique des marques et nature du lien entre marques…….. 24
- Des marques qui ont des statuts juridiques différents..... 24
- Des liens juridiques entre les propriétaires des marques 25
2. Alliances de marques 26
2.1. Alliance de marques caractérisée par la représentation visuelle des marques sur le produit…….. 26
2.2. Alliance de marques liée à une stratégie de communication…… 29
Résumé section 1..... 31
Section 2. Apports des recherches centrées principalement sur le point de vue du consommateur 31
1. La création de valeur par la marque dans l'alliance : apports théoriques 31
1.1. Identification de l'effet de halo……..32
- Attributs positifs de la marque liés au capital marque..... 35
1.2. Définition du rôle de la marque et de la politique de marque dans l'alliance……37
2. Apports théoriques sur les finalités des alliances de marques..... 41
2.1. Capitalisation de la valeur de la marque…… 42
2.2. Atteinte d'objectifs stratégiques…… 44
Résumé section 2..... 46
Section 3. Apports et limites des travaux mobilisés..... 46
Résumé section 3..... 50
Conclusion du chapitre 51

Chapitre II : Marques, alliances de marques et modes d'organisation : une mise en perspective des apports de la recherche……..52
Introduction du chapitre.....52
Section 1 : Les marques du point de vue organisationnel : apports des principales recherches..... 53
1. Marques et modes d'organisation dans les secteurs agroalimentaires 53
2. Analyse de la gouvernance par la valeur et stratégie marketing : l'apport fondamental de l'article de Ghosh et John (1999)..... 55
3. Concurrence entre marques comme une concurrence de modes d'organisation..... 58
Résumé section 1..... 61
Section 2 : Les alliances de marques et les relations interorganisationnelles (RIO) entre les acteurs 62
1. Les acteurs en jeu dans les alliances de marques 62
2. Les difficultés organisationnelles rencontrées dans la relation d'alliance de marques..... 68
Résumé section 2..... 69
Section 3. Zones d'ombre, questions soulevées et intérêt de la recherche..... 69
1. La question de la création de valeur dans l'alliance de marques 70
2. Les questions liées à la gouvernance des RIO dans l'alliance de marques 70
3. Les questions liées au risque 72
4. L'aspect dynamique des alliances de marques..... 74
Résumé section 3..... 75
Conclusion du chapitre 76

Chapitre III : Valeur et alliance de marques : construction d'un cadre d'analyse…….78
Introduction du chapitre.....78
Section 1. Démarche analytique..... 79
Résumé section 1..... 82
Section 2. La création de valeur dans les alliances de marques : vers une conceptualisation du processus 83
1. La valeur dans une relation d'alliance..... 83
2. La valeur dans l'alliance de marques : comment la conceptualiser ? . 84
3. Le processus de création de valeur dans les alliances de marques : les principaux éléments du cadre d'analyse théorique 86
Résumé section 2..... 88
Section 3. Présentation et contenu des premiers éléments constitutifs du processus de création de valeur 89
1. Le contexte de l'alliance 89
2. Le périmètre des acteurs dans l'alliance de marques 90
2.1. Les acteurs en jeu dans une alliance…….. 90
2.2. Quel est l'intérêt de la notion de 'réseau' dans le processus de création de valeur des alliances de marques ? …….. 92
Résumé section 3..... 94
Section 4. Objectifs, ressources et comportement des acteurs : d'autres éléments constitutifs du cadre conceptuel 95
1. Objectifs des acteurs..... 95
2. Les ressources dans l'alliance de marques 96
2.1. Ressources : définition et contribution à la création de valeur…….. 96

2.2. Conséquences de l'utilisation des ressources…… 98
3. Impacts du comportement des acteurs 100
Résumé Section 4 102
Section 5. Les mécanismes organisationnels : une composante clé du cadre d'analyse102
1. La question de la gouvernance dans les relations d'alliances 103
2. Les mécanismes formels 103
2.1. Mécanismes formels de contrôle…… 104
- Contrats entre les organisations en alliance 104
- Mesures d'incitation dans l'alliance 106
- Adhésion aux normes sociales et institutionnelles..... 107
2.2. Mécanismes formels de pilotage…… 107
- Mécanismes formels de résolution de conflits..... 108
- Coopération et négociation 108
- Production de connaissances explicites 110
3. Les mécanismes informels 112
3.1. Mécanismes informels de contrôle…….. 112
- Confiance 113
3.2. Mécanismes informels de pilotage……...114
- Production de connaissances tacites 114
Résumé Section 5 116
Section 6. Construction du modèle de recherche 116
1. Question de recherche en statique 116
2. Question de recherche en dynamique..... 120
Résumé section 6..... 127
Conclusion du Chapitre 128

Chapitre IV : Méthodologie……130
Introduction du chapitre.....130
Section 1. Choix de la méthodologie 131
1. Etude qualitative..... 131
1.1. Recherche qualitative par la méthode des cas……..131
- Recherche qualitative..... 131
- Méthode qualitative utilisée : étude de cas 132
1.2. Choix du type de cas…… 134
- Types d'étude de cas possibles 135
- Choix de plusieurs études de cas avec plusieurs unités d'analyses 136
- Période d'analyse 137
2. Collecte de données..... 138
2.1. Les critères de validité des données…… 139
2.2. Choix de l'entretien semi-directif centré (ESDC) …….. 139
- Application du guide d'entretien 140
2.3. Autres techniques de collecte de données……142
- Documentation..... 143
- Observation participative 144
Résumé section 1..... 146
Section 2. Description de la démarche qualitative appliquée aux études de cas..... 146
1. Recueil de données..... 146
1.1. Accès au terrain 146
- Un projet de recherche à l'origine du sujet de thèse..... 147
- Des opportunités offertes par le marché alimentaire 147

1.2. Etude de cas 1 : marché du commerce équitable……. 149
1.3. Etude de cas 2 : marché de la nutrition santé……... 151
1.4. Etude de cas 3 : marché du complément alimentaire……... 152
2. Méthode de traitement de données 157
2.1. Apports de la littérature sur l'analyse de contenu…… 157
- Différentes approches de l'analyse de données qualitatives 157
- Méthode d'analyse de contenu 158
2.2. Application de la méthode d'analyse de contenu thématique……...160
- Application de l'analyse de contenu à nos études de cas 160
- Utilisation du logiciel QSR NVivo 161
Résumé section 2 169
Conclusion du chapitre 170

Conclusion de la première partie 172

Deuxième partie : Alliances de marques sur les marchés du commerce équitable et de l'alimentation santé : une approche empirique
Introduction de la deuxième partie 175

Chapitre V : Etude de cas 1 : Alliance entre la marque « Fairtrade » de Max Havelaar et la marque « Oké » d'AgroFair……...176
Introduction du Chapitre.....176
Section 1. Le contexte de l'alliance « Oké-Fairtrade » 177
1. L'environnement externe de l'alliance de marques 177
1.1. Le contexte économique…….. 177
- Le marché du commerce équitable : un marché en forte croissance ... 177
- La banane : un produit en pleine expansion sur le marché du commerce équitable 178
1.2. Le contexte social et juridique…… 179
- Le marché et la filière de la banane 179
- Le commerce équitable : une réponse au commerce de la banane ?.... 181
2. L'environnement interne de l'alliance de marques 182
2.1. L'organisation interne de Max Havelaar et AgroFair…….. 182
- L'organisation interne de Max Havelaar 182
- L'organisation interne de AgroFair 183
2.2. La marque « Fairtrade » de Max Havelaar…….. 184
2.3. La marque « Oké » d'AgroFair » …… 184
Section 2. Le périmètre des acteurs dans l'alliance « Oké-Fairtrade » 185
1. Les organisations propriétaires des marques..... 185
1.1. L'association Max Havelaar…… 185
1.2. L'entreprise AgroFair…….. 185
2. Les partenaires des organisations propriétaires des marques « Oké-Fairtrade » 186
2.1. Les partenaires directs de Max Havelaar et AgroFair……. 186
- Les organisations de producteurs..... 186
- Les mûrisseries..... 186
- Les distributeurs..... 187
- Les organismes de contrôle..... 187
- Les consommateurs..... 187
2.2. Les partenaires indirects de Max Havelaar et AgroFair……...188

- Les bénévoles 188
- L'État et/ou les institutions publiques 188
Section 3. Les objectifs des acteurs et leur comportement dans l'alliance « Oké-Fairtrade » 189
1. Les objectifs des organisations impliquées dans l'alliance 189
1.1. Les objectifs individuels de Max Havelaar et AgroFair…….. 189
1.2. Les objectifs des partenaires de Max Havelaar et AgroFair…… 189
1.3. Les objectifs communs…… 190
2. Le fonctionnement de l'alliance et comportement des acteurs 190
Section 4. Les ressources mobilisées dans l'alliance « Oké-Fairtrade » 191
1. Ressources financières 191
1.1. Les ressources issues de l'activité des organisations en relation d'alliance…… 191
1.2. Les subventions publiques et privées……...192
2. Notoriété assistée comme ressource : la marque « Fairtrade » 192
3. La stratégie de communication 193
4. Le cahier des charges : une ressource clé de l'alliance 193
Section 5. Les mécanismes organisationnels utilisés dans l'alliance « Oké-Fairtrade » 194
1. Les mécanismes formels 194
1.1. Les mécanismes formels de contrôle…….. 194
- Une multitude de contrats entre les acteurs 194
- La vérification des standards 195
- L'adhésion aux normes sociales et environnementales 196
1.2. Les mécanismes formels de pilotage…….. 197
- Une coopération étroite entre les acteurs dans la prise de décision 197
- Coopération et négociation entre les acteurs dans l'application des standards 197
- Production de connaissances explicites pendant l'application des standards 198
2. Les mécanismes informels 198
- Une confiance entre les acteurs et un contrôle par les consommateurs 198
- Le modèle en statique 199
Section 6. Le modèle dans une situation dynamique 201
1. Les Changements au niveau des facteurs organisationnels 201
1.1. Le renforcement des ressources mobilisées…… 201
- Le renforcement des critères de qualité 202
- L'amélioration de la stratégie de communication 202
- L'utilisation des subventions 203
1.2. L'évolution des objectifs de départ……..203
2. L'évolution des mécanismes organisationnels de contrôle et de pilotage 204
2.1. L'évolution des mécanismes formels……...204
- Mécanismes formels de contrôle 204
- Mécanismes formels de pilotage 205
2.2. L'évolution des mécanismes informels…….. 206
Conclusion du Chapitre 208

Chapitre VI : Etude de cas 2 : Alliance entre la marque de nutrition santé « Oméga 3 naturels » de Bleu-Blanc-Cœur (BBC) et la marque privée « Agrilait » de Coralis…..209
Introduction du Chapitre……..209
Section 1. Le contexte de l'alliance « Oméga 3 naturels-Agrilait » 210
1. L'environnement externe de l'alliance..... 210
1.1. Le contexte économique…….. 210
1.2. Le contexte social et juridique……. 210
- L'Oméga 3 et le lin : une question de santé alimentaire..... 210
2. L'environnement interne de l'alliance 211
2.1. L'organisation interne de BBC et de Coralis…….. 211
2.2. La marque « Oméga 3 naturels » de BBC…….. 212
2.3. La marque « Agrilait » de Coralis……...212
Section 2. Le périmètre des acteurs dans l'alliance « Oméga 3 naturels-Agrilait » 212
1. Les organisations propriétaires des marques..... 213
1.1. L'association Bleu-Blanc-Cœur : BBC…….. 213
1.2. L'entreprise Coralis…… 213
2. Les partenaires des organisations propriétaires des marques..... 213
2.1. Les partenaires directs de BBC et Coralis……... 213
- Production végétale..... 214
- Nutrition animale 214
- Production animale 214
- Producteurs fermiers 214
- Transformateurs 215
- Distributeurs..... 215
- Consommateurs..... 215
2.2. Les partenaires indirects de BBC et Coralis 216
Section 3. Les objectifs des acteurs et leur comportement dans l'alliance « Oméga 3 naturels-Agrilait » 216
1. Les objectifs des organisations impliquées dans l'alliance..... 216
2. Le fonctionnement de l'alliance et le comportement des acteurs dans l'alliance 217
Section 4. Les ressources mobilisées dans l'alliance « Oméga 3 naturels-Agrilait »... 218
1. Les ressources financières..... 218
2. Les cahiers des charges 218
3. Les études cliniques 218
4. La marque « Oméga 3 naturels » et la stratégie de communication . 219
Section 5. Les mécanismes organisationnels utilisés dans l'alliance Oméga 3 naturels – Agrilait » 222
1. Les mécanismes formels de contrôle 222
1.1 Les contrats établis dans la relation d'alliance…… 222
1.2. Le contrôle de la filière…… 222
1.3. L'adhésion aux normes sociales et environnementales…….. 224
- La Charte qualité Agrilait 224
- Le développement durable au cœur du système qualité 225
2. Les mécanismes formels de pilotage..... 226
2.1. Le rôle de chaque organe…… 226
2.2. Interaction entre les services…… 228
2.3. Diffusion d'informations sur les allégations…….. 229
- Le modèle en statique 229
Section 6. Le modèle dans une situation dynamique 231

1. Changements dans les facteurs organisationnels 231
1.1. Changement au niveau de l'offre sur le marché…… 231
1.2. Evolution des ressources…… 232
- Une nette croissance des ressources financières 232
- Evolution de la stratégie de communication 233
1.3. Evolution des objectifs de départ dans l'alliance…… 233
2. Changements au niveau des mécanismes organisationnels..... 234
- Evolution des mécanismes formels de contrôle et de pilotage…… 234
Conclusion du Chapitre 236

Chapitre VII : Etude de cas 3 : Alliance entre la marque d'ingrédient alimentaire « Svetol » de Naturex et la marque de complément alimentaire « Adip'Light » de Lierac…….....237
Introduction du Chapitre……..237
Section 1. Le contexte de l'alliance « Svetol-Adip'Light » 238
1. L'environnement externe de l'alliance 238
1.1. Le contexte économique…… 238
- Les compléments alimentaires : définition et caractéristiques des produits 238
- La demande de compléments alimentaires 239
- L'offre de compléments alimentaires 239
- Les compléments minceur sur le marché du complément alimentaire 241
- La concurrence 241
- L'alliance de marques : un moyen pour faire face à la concurrence ?. 242
1.2. Le contexte juridique et social…… 243
2. L'environnement interne de l'alliance 244
2.1. L'organisation interne de Naturex et Lierac…… 244
2.2. La marque « Svetol » de Naturex…… 244
2.3. La marque « Adip'Light » de Lierac…… 244
Section 2. Le périmètre des acteurs dans l'alliance « Svetol- Adip'Light » 245
1. Les organisations propriétaires des marques 245
1.1. De l'entreprise Berkem à l'entreprise Naturex…… 245
1.2. L'entreprise Lierac…… 246
2. Les partenaires des organisations propriétaires des marques « Svetol– Adip'Light » 246
2.1. Les partenaires directs de Naturex et Lierac…… 246
- Relation avec les fournisseurs de Naturex 246
- Relation avec les distributeurs 246
- Relation avec les consommateurs 247
2.2. Les partenaires indirects de Naturex et Lierac…… 247
Section 3. Les objectifs des acteurs et leur comportement dans l'alliance « Svetol-Adip'Light » 248
1. Les objectifs des organisations impliquées dans l'alliance 248
2. Le fonctionnement de l'alliance et comportement des acteurs 249
Section 4. Les ressources mobilisées dans l'alliance « Svetol- Adip'Light »..... 249
1. Les études cliniques 249
2. La communication dans les revues, la presse et les salons 250
Section 5. Les mécanismes organisationnels utilisés dans l'alliance « Svetol-Adip'Light » 252
1. Les mécanismes formels de contrôle 252

1.1. Le rapport de confidentialité…… 252
1.2. Le respect de la réglementation sur les compléments alimentaires… 253
1.3. L'adoption d'un système qualité…….253
2. Les mécanismes formels de pilotage..... 254
2.1. Coopération et négociation des accords……...254
2.2. Production de connaissances techniques…… 254
3. Un mécanisme informel pilotage : la confiance..... 254
- Le modèle en statique 255
Section 6. Le modèle en statique et dans une situation dynamique 257
- Les changements dans l'utilisation des ressources 257
Conclusion du Chapitre 259

Chapitre VIII : Synthèse…….260
Introduction du Chapitre.....260
Section 1 : L'alliance de marques sous un angle statique 261
1. L'environnement de l'alliance de marques et les organisations impliquées 261
1.1. Le marché du commerce équitable (cas 1) …… 261
- L'environnement..... 261
- Les organisations impliquées..... 262
1.2. Le marché de la nutrition santé (cas 2) ……... 263
- L'environnement..... 263
- Les organisations impliquées..... 264
1.3. Le marché du complément alimentaire (cas 3) ……... 264
- L'environnement..... 264
- Les organisations impliquées..... 265
2. Les raisons qui poussent les organisations à associer leurs marques 266
2.1 Le marché du commerce équitable……266
2.2. Le marché de la nutrition santé…… 267
2.3. Le marché du complément alimentaire…… 268
3. Les moyens utilisés par les organisations pour associer leurs marques et les conséquences de leurs actions…… 269
3.1 Le marché du commerce équitable……269
- Les ressources 269
- Les mécanismes organisationnels..... 270
3.2. Le marché de la nutrition santé…… 272
- Les ressources 272
- Les mécanismes organisationnels..... 273
3.3. Le marché du complément alimentaire…… 274
- Les ressources 274
- Les mécanismes organisationnels..... 275
4. Une grille de lecture comparative de la diversité organisationnelle des alliances de marques : éléments de réflexion..... 277
Section 2 : L'alliance de marques dans une situation dynamique..... 279
1. Les changements sur le marché du commerce équitable 279
1.1. Les modifications et adaptations dans les conditions externes et facteurs internes de l'alliance……279
1.2. Les changements au niveau des tensions internes……280
1.3. Les changements au niveau des mécanismes organisationnels……281
2. Les changements sur le marché de la nutrition santé……281

2.1. Les modifications et adaptations dans les conditions externes et facteurs internes de l'alliance…….. 282
2.2. Les changements au niveau des tensions internes…….. 282
2.3. Les changements au niveau des mécanismes organisationnels…….. 283
3. Les changements sur le marché du complément alimentaire 283
3.1. Les modifications et adaptations dans les conditions externes et facteurs internes de l'alliance…….. 283
3.2. Les changements au niveau des tensions internes…….. 284
4. Une approche comparative de la dynamique organisationnelle des alliances de marques..... 285
- Les apports des études de cas aux questions et propositions de recherche..... 287
Conclusion du chapitre 289

Conclusion de la deuxième partie.....290

Conclusion générale…….292
Contributions théoriques et méthodologiques..... 292
- Contributions théoriques..... 292
- Contributions méthodologiques 295
Contributions managériales..... 296
- La prise en compte de l'environnement et une mobilisation optimale des ressources et des mécanismes organisationnels 297
- Les relations interorganisationnelles et interpersonnelles comme facteurs de réussite des alliances de marques..... 298
Les limites et voies de recherche..... 299
- Les limites de la recherche..... 300
- Les voies de recherche 300

Bibliographie…….302

Table des matières……319

Figures……...330

Tableaux……331

Annexes…….332
Sigles et abréviations……332
Chapitre I 335
Annexe I-1 : Les différents statuts de la marque (Botton et Cegarra 1990 : 71)..... 335
Annexe I-2 : Les fonctions de la marque pour le consommateur (Kapferer, 1995 : 29) 335
Annexe I-3 : Les marques collectives de certification : définitions, caractéristiques ... 336
Chapitre II.....337
Annexe II-1 : Dimensions et formes de gouvernance interfirmes (adapté de Heide, 1994), traduit par l'auteur..... 337
Annexe II-2 : Prendre une décision en marketing stratégique à travers le modèle GVA (adapté de Ghosh et John, 1999 : 143), traduit par l'auteur. 338
Annexe II-3 : Exemples de Business Models : intégration verticale en amont, Kapferer (2005-a) 338

Chapitre III 339
Annexe III-1 : Planning des tâches (Janvier 2005 à novembre 2008) 339
Planning des tâches après la présoutenance 340
Annexe III-2 : Les logiques de création de valeur des alliances, Doz et Hamel (2000 : 44)..... 341
Annexe III-3 : Valeur dégagée par la marque : valeur financière, valeur consommateur 342
Annexe III-4 : Le modèle d'interaction IMP (Pardo et Salle, 1994 : 417), traduit par l'auteur. 343
Annexe III-5 : Mécanismes de résolution de conflits (Mohr et Spekman (1994)..... 344
Annexe III-6 : Modèle en statique..... 345
Annexe III-7 : Processus simplifié de l'évolution de l'alliance, Doz (1996 : 64), traduit par l'auteur 346
Annexe III-8 : Un cadre d'analyse du processus de développement des relations interorganisationnelles (RIO) coopératives, Ring et Ven (1994: 97), traduit par l'auteur 347
Annexe III-9: Modèle dans une situation dynamique 348
Chapitre IV 349
Annexe IV-1 : Approche qualitative et quantitative, Hlady-Rispal (2002 : 27-31)..... 349
Des couples d'antonymes Hlady-Rispal (2002 : 27)..... 349
Des méthodes partagées, des méthodologies distinctes (2002 : 30)..... 349
Annexe IV-2 : Méthodes qualitatives possibles (synthèse), Hlady-Rispal (2002 : 40-43, 47-48) 350
Annexe IV-3 : Les caractéristiques principales de la méthode d'entretien (Romelaer, 2005 : 102-103) 351
La reformulation et les relances (Romelaer, 2005 : 116-117)..... 351
Annexe IV-4 : Premier guide d'entretien 352
Annexe IV-5 : Guide d'entretien définitif..... 353
Annexe IV-6 : Application de guide d'entretien 354
Présentation du contexte général, du sujet de recherche 354
Conduite de l'entretien 354
Annexe IV-7 : Reformulation de questions..... 355
Synthèse de quelques hésitations, confirmation, relances à partir du guide d'entretien355
Annexes IV-8 : Lettre d'informations (BBC) 357
Annexe IV-9 : Plaquette d'information (complément alimentaire) 358
Annexe IV-10 : Accord de confidentialité avec une entreprise sur le marché du complément alimentaire 359
Annexe IV-11 : Lieu de stockage des produits : observation participative (marché du commerce équitable) 360
Annexe IV-12 : Prise de notes (au cours d'un entretien avec le Responsable des ventes chez AgroFair Pays Bas) 361
Annexe IV-13 : Les caractéristiques du projet AMIO à l'origine de la thèse..... 362
Annexe IV-14 : Entretien AgroFair avec Gilles Deprelle : Mardi 19 juin 2007 à 17h Durée : 2h (1h30 effectif)..... 363
Annexe IV-15 : Un extrait de l'entretien avec Kees de Kievit, Responsable des ventes chez AgroFair Pays Bas (oct 2007)..... 382
Annexe IV-16 : Récapitulatif des entretiens sur le marché du commerce équitable 383
L'effet boule de neige dans le cas 1 383
Annexe IV-17 : Récapitulatif des entretiens sur le marché de la nutrition santé..... 384
L'effet boule de neige dans le cas 2 384

Annexe IV-18 : Un extrait du premier entretien avec Mr Xavier Benoit, Responsable Commercial de Bio Serae (juillet, 2006) 385
Annexe IV-19 : Récapitulatif des entretiens sur le marché du complément alimentaire 386
L'effet boule de neige dans le cas 3 386
Annexe IV-20 : Analyse de contenu thématique, Bardin (2001 : 101-108) 387
Analyse de contenu selon Miles et Huberman (2003 : 25) 387
Annexe IV-21 : Analyse de contenu à l'aide de QSR NVivo (Tesch, 1990 in Deschenaux et Bourdon 2005 : 7) 388
Annexe IV-22 : Informations remis au double codeur 388
Annexe IV-23 : Demandes d'autorisation et accords sur le marché du commerce équitable 389
Annexe IV-24 : Demandes d'autorisation et accords sur le marché de la nutrition santé 393
Annexe IV-25 : Demandes et accords sur le marché du complément alimentaire 396
Chapitre V 398
Annexe V-1 : Evolution des ventes de produits équitables en France 398
Annexe V-2 : Progression des produits labellisés, marques, chiffres d'affaires, de la consommation, et des organisations bénéficiaires du commerce équitable (2001-2007) 398
Annexe V-3 : Organigramme en interne de Max Havelaar France 399
Annexe V-4 : L'organigramme de AgroFair 400
Annexe V-5 : Les marques de l'alliance de marques « Oké-Fairtrade » 401
Illustration de la relation entre les partenaires 401
Annexe V-6 : Modèle en statique appliqué à l'alliance de marques « Oké Fairtrade ». 402
Annexe V-7 : Modèle en situation dynamique appliqué à l'alliance Oké Fairtrade 403
Chapitre VI 404
Annexe VI-1 : Les marques de l'alliance de marques « Agrilait-Oméga 3 naturels » . 404
Illustration de la relation entre les partenaires 404
Annexe VI-2 : Le montant des redevances versées par les adhérents 405
Annexe VI-3 : Les cahiers des charges de BBC 405
Annexe VI-4 : L'audit / Fréquence (BBC) 406
Annexe VI-5 Modèle en statique adapté à l'alliance Oméga 3 naturels-Agrilait 407
AnnexeVI- 6 : Modèle en situation dynamique adapté à l'alliance Oméga 3 naturels-Agrilait. 408
Chapitre VII 409
Annexe VII-1 : Les marques de l'alliance de marques « Svetol-Adip'Light » 409
Illustration de de la relation entre les partenaires 409
Annexe VII-2 : Modèle en statique adapté à l'alliance de marques Svetol-Adip'Light 410
Annexe VII-3 : Modèle dans une situation dynamique dans l'alliance « Svetol-Adip'Light » 411
Chapitre VIII 412
Annexe VIII-1 : Les facteurs explicatifs de la pérennité de l'alliance de marques 412
Annexe VIII-2 : Réponses aux questions de recherche 415
Annexe VIII-3 : Réponses aux propositions de recherche 420

Figures

Figure 1 : Plan de thèse 18
Figure 2: Comment le capital marque crée de la valeur ? (Aaker, 1994b: 1). 34
Figure 3 : Le cycle de vie de la marque : du matériel vers l'immatériel (Kapferer, 2002 : 51). 41
Figure 4: Le cadre d'analyse de la GVA ('*Governance Value Analysis' ou analyse de la gouverance par l'approche de la valeur*) de Ghosh et John (1999 : 136), traduit par l'auteur. 57
Figure 5: Des relations clés dans lesquelles le co-branding peut avoir une influence (Bengtsson et Servais, 2004: 11), traduit par l'auteur. 65
Figure 6 : Exemple d'alliance de marques entre une organisation de bois (JUNCKERS) et une organisation de chauffage électrique (DEVI) (Bengtsson et Servais, 2004 : 14), traduit par l'auteur. 66
Figure 7 : Une représentation simplifiée de la démarche analytique 82
Figure 8 : Les types différents types de valeur dans l'alliance de marques 86
Figure 9 : Configuration du processus de création de valeur 88
Figure 10 : Environnement externe et interne de l'alliance de marques 90
Figure 11 : Les acteurs en jeu dans l'alliance de marques 92
Figure 12 : Les objectifs visés par les acteurs dans les alliances de marques et leurs retombés 96
Figure 13 : La portée des ressources dans l'alliance de marques 100
Figure 14 : Impacts du comportement des acteurs dans l'alliance de marques 102
Figure 15 : La portée des mécanismes formels dans les alliances de marques 112
Figure 16 : La portée des mécanismes informels dans l'alliance de marques 115
Figure 17 : Modèle en statique 120
Figure 18 : un modèle par étape des processus interorganisationnels, Zajac et Olsen (1993: 142), traduit et adapté par l'auteur. 121
Figure 19 : Les sources potentielles de tensions dialectiques dans les alliances (adapté de Bouchikhi 1998 in Rond (de) et Bouchikhi, 2004 : 66), traduit par l'auteur. 124
Figure 20 : Modèle dans une situation dynamique 126
Figure 21 : Présentation des documents 162
Figure 22 : Thèmes dans un extrait d'entrevue 163
Figure 23 : Application des thèmes dans NVivo 168
Figure 24 : La filière de la banane. 180
Figure 25 : La composition du comité de certification (Max Havelaar, 2008). 196
Figure 26 : Modèle en statique appliqué à l'alliance de marques « Oké Fairtrade ». 201
Figure 27 : Modèle dans une situation dynamique appliqué à l'alliance Oké Fairtrade 207
Figure 28 : Le contrôle de la filière BBC 223
Figure 29 : Modèle en statique adapté à l'alliance Oméga 3 naturels-Agrilait. 231
Figure 30 : Progression du chiffre d'affaires de BBC entre 2002 et 2006. 232
Figure 31 : Modèle en situation dynamique adapté à l'alliance Oméga 3 naturels-Agrilait. . 235
Figure 32 : Répartition des parts de marché de compléments alimentaires par circuit de distribution, Club PAI-Food Ingredients (2006). 240
Figure 33 : Répartition des principaux segments de vente de compléments alimentaires en pharmacie, Club PAI-Food Ingredients (2006). 241
Figure 34 : Modèle en statique adapté à l'alliance de marques Svetol-Adip'Light. 257
Figure 35 : Modèle dans une situation dynamique appliqué à l'alliance Svetol-Adip'Light 258
Figure 36: une grille de lecture de la diversité organisationnelle des alliances de marques . . 278

Tableaux

Tableau 1 : Les stratégies d'alliances de marques (Cegarra et Michel, 2001 : 56 ; 2003 : 164). 27
Tableau 2: Alliances de marques : une diversité des perspectives de définition. 30
Tableau 3: Récapitulatif de la littérature sur les fondements de l'alliance de marques 50
Tableau 4 : Contribution des parties prenantes à la création de valeur (Caby et Hirigoyen, 2005 : 133 adapté de Jones, 2001 et de Post, Preston et Sachs, 2002)..... 63
Tableau 5 : Variables mobilisées pour la construction du modèle de recherche 118
Tableau 6 : Les différents types d'alliances de marques..... 149
Tableau 7 : Récapitulatif de la collecte de données sur les trois marchés..... 155
Tableau 8 : Dictionnaire des thèmes. 167
Tableau 9 : Variables mobilisées dans la construction du modèle de recherche dans l'alliance « Oké-Fairtrade ». 200
Tableau 10 : Variables mobilisées dans la construction du modèle de recherche dans l'alliance Oméga 3 naturels–Agrilait 230
Tableau 11 : Variables mobilisées dans la construction du modèle de recherche dans l'alliance « Svetol –Adip'Light »..... 256
Tableau 12 : Les facteurs explicatifs de la pérennité de l'alliance de marques 286
Tableau 13 : Apports de chaque cas aux questions de recherche..... 288
Tableau 14 : Apports de chaque cas aux propositions de recherche 288

Annexes

Sigles et abréviations

ANDRM : Association Nationale des Directeurs de Restauration Municipale

AFNOR : Association Française de Normalisation

AFSSA : Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments

AMIO : Alliances de Marques et Inter Organisations

AMM : Autorisation de Mise sur le Marché

ATER : Attaché Temporaire D'Enseignement et de Recherche

ATTAC : Association pour la Taxation des Transactions Financières et pour l'Aide aux Citoyens

BBC : Bleu-Blanc-Cœur

DEXEL : Diagnostic Environnement de l'Exploitation d'Elevage

DGCCRF : Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes

CNLC : Commission Nationale des Labels et des Certifications

CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique

CNUCED : Conférence des Nations Unies pour le Commerce Et le Développement

CREFIGE : Centre de Recherche Européen en Finance et Gestion

CREPA : Centre de Recherche en Management et Organisation

DRM : Dauphine Recherches en Mangement

EDOGEST : Ecole DOctorale en GESTion

ESDC : Entretien Semi-Directif Centré

FAO : Food and Agriculture Organization

FLO : Fairtrade Labelling Organisation

FLO-CERT : Fairtrade Labelling Organisation, Certification Unit

GMS : Grands Magasins Spécialisés

GVA: Governance Value Analysis

H.A.C.C.P : Hazard Analysis Critical Control Point

IGP : Indication Géographique Protégée

IGR : Institut de Gestion de Rennes

IMP : Industrial Marketing and Purchasing

INRA : Institut National de Recherche Agronomique

IREMAS : Institut pour la Recherche en Marketing de l'Alimentation Santé

ISAB : Institut Supérieur d'Agriculture de Beauvais

ISO : International Organization for Standardization

IUT : Institut Universitaire de Technologie

IUP : Institut Universitaire Professionnalisé

LMX : Leader Manager Exchange

NF : Norme Française

OGM : Organisme Génétiquement Modifié

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

ONG : Organisations Non Gouvernementales

P. A. I : Produits agroalimentaires intermédiaires

PFCE : Plate-Forme pour le Commerce Equitable

PLV : Publicité sur le Lieu de Vente

PME : Petites et Moyennes Entreprises

QSR (NVivo) : Software For Qualitative Research

RBV *:* Resource-Based View

RIO : Relations Inter Organisationnelles

STIM: Sciences Transversales de l'Ingénieur et Management

VAN : Valeur Nette Actualisée

Echanges avec les entreprises

AB : Annaïg BLOUIN, Responsable service qualité, AZ Méditerranée (2008).

BC : Benoît CHATAIN, Responsable service lait, Coralis (2007-2009).

BL : Brigitte LEROUX, Responsable Recherche et Développement, Laboratoires Lierac-Groupe Ales (2008-2009).

BM : Benoit LEMAIRE, Directeur marketing, Naturex (2006-2009).

CA : Christophe ALLIOT, Délégué aux affaires internationales, FLO (2008).

GD : Gilles DEPRELLE, Responsable, Agrofair France (2005-2009).

JD : Julien DESMEDT, Assistant responsable marchés, Max Havelaar France (2007-2008).

JL : Jérôme LEDOUX, Responsable commercial, Fruidor (2007).

JM : Joacquin MUÑOZ, Directeur, Max Havelaar France (2007).

KDK : Kees de KIEVIT, Responsable des ventes, Agrofair Pays Bas (2007).

MD : Michel DEGRE, Directeur Général, Bio Serae (2006).

NK : Nathalie KERHOAS, Responsable, Association Bleu-Blanc-Cœur (2007-2009).

PL : Pascal LIU : économiste *(Trade Economist, Policy service and Markets Division*), FAO Italy (2008).

SG : Sarah GAUTSCHOUX, Responsable de marchés alimentaires-Marchés produits frais, liquides et fleurs équitables, Max Havelaar France (2009).

XB : Xavier BENOIST, Directeur commercial, Bio Serae (2006-2008).

ZLR : Zo Lalaina RAKOTOBE, Conseiller technique, Sitraka, Madagascar (2008)

Chapitre I

Annexe I-1 : Les différents statuts de la marque (Botton et Cegarra 1990 : 71)

Statuts de la marque	Rôles de la marque	Exemples
Marque-produit	Associe un nom et une promesse spécifique à un produit (une marque pour chaque produit).	Ariel, Vizir, Dash, Bonux, Zest, Camay, Monsavon (Procter & Gamble) Badoit, Athlon, Fruité (Evian).
Branduit (variante de marque-produit)	Désigne un produit , proposé par une seule firme, que l'on peut identifier que par sa marque (absence de dénomination générique).	Suze, Légo, Schweppes.
Marque gamme	Associe sous un même nom et sous une même promesse un ensemble de produits homogènes.	Findus, Dim, Lancôme.
Marque-ligne	Regroupe sous un même nom des produits qui s'adressent à une clientèle particulière et bénéficient d'une promesse spécifique.	n°5, n°19, Antaeus, Monsieur (Chanel) Kouros, Opium, Jazz (Yves Saint Laurent) Poison Jules, Diorela (Christian Dior).
Marque-ombrelle	Désigne un ensemble hétérogène de produits, dont chacun bénéficie d'une promesse spécifique.	Maggi, Buitoni, Panzani Seb, Calor Vedette, Thomson, Brandt.
Marque-caution	Liée à plusieurs gammes complexes de produits, elle vient en complément d'une autre marque pour authentifier les produits.	Danone, Gervais, Candia, Yoplait, Nestlé.
Griffe	Signature d'une création originale. Le territoire de la griffe ne s'exprime pas par rapport à des objets, mais par rapport à une compétence reconnue.	Pierre Cardin Louis Vuitton Cartier.

Annexe I-2 : Les fonctions de la marque pour le consommateur (Kapferer, 1995 : 29)

Fonctions	Bénéfice consommateur
De repérage	- Voir clair, se repérer dans l'offre, identifier rapidement les produits recherchés.
De praticité	- Permettre le gain de temps et d'énergie par le rachat à l'identique et à la fidélité.
De garantie	- Etre sûr de trouver une qualité stable partout quelque soit le lieu d'achat et le moment.
D'optimisation	- Etre sûr d'acheter le meilleur produit de sa catégorie, la meilleure performance pour un usage spécifique.
De personnalisation	- Se voir conforté dans son self-concept ou dans l'image que l'on donne de soi aux autres.
De permanence	- Satisfaction née de la familiarité et de l'intimité des liens à une marque que l'on a consommée depuis des années et qui dure.
Hédoniste	- Satisfaction liée à l'esthétique de la marque, à son design, à ses communications.
Ethique	- Satisfaction liée au comportement responsable de la marque dans ses rapports à la société (écologie, emploi, citoyenneté, publicité non choquante).

Annexe I-3 : Les marques collectives de certification : définitions, caractéristiques

- Les labels agricoles sont définis par l'article 643-2 du code rural et L.115-22 du code de la consommation comme étant des marques collectives qui attestent qu'une denrée alimentaire, ou qu'un produit agricole non alimentaire non transformé, possède un ensemble distinct de qualités et de caractéristiques spécifiques préalablement fixées, et établissant un niveau de qualité. Le niveau de qualité supérieure du label agricole se rapporte aux conditions particulières de production ou de fabrication ou à l'origine (IGP : Indication Géographique Protégée), un cahier des charges, un organisme certificateur agréé, un certificat de conformité, et un arrêté des pouvoirs publics homologuant le label (Ballet et Carimentrand, 2007 : 153).

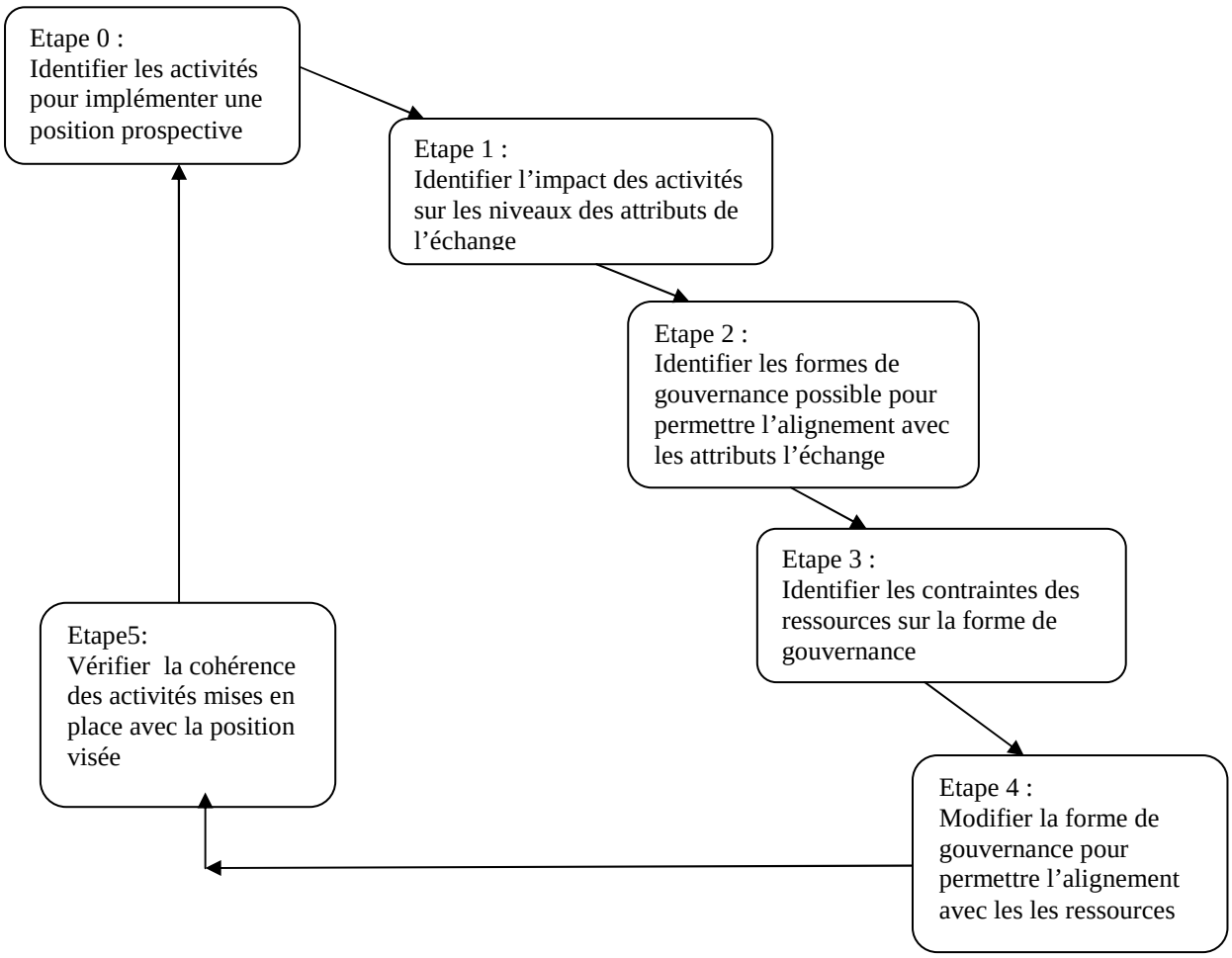
- Les certificats de qualification des produits industriels sont réglementés par les articles L.115-27 et suivants du code de la consommation. Les organismes certificateurs doivent être accrédités, l'existence des référentiels de certification fait l'objet d'une mention au Journal Officiel.
- Les marques et labels des syndicats : article L.712-13 du code de la propriété intellectuelle autorise les syndicats à déposer leurs marques et labels (Bertrand, 2000 : 221).

Chapitre II

Annexe II-1 : Dimensions et formes de gouvernance interfirmes (adapté de Heide, 1994), traduit par l'auteur

	Formes de gouvernance		
Dimensions	Gouvernance par le marché	Gouvernance hors du marché	
		Unilatérale/Hiérarchique	Bilatérale
1. Début de la relation	Pas de processus d'initiation particulière	Entrée sélective, formation par les compétences	Entrée sélective, formation par les valeurs
2. Maintien de la relation			
2.1 Spécification des rôles	Rôles individuels appliqués aux transactions individuelles	Rôles individuels appliqués aux relations entières	Rôles chevauchés, activités jointes et responsabilités d'équipe
2.2. Nature de la planification	Inexistante ou limitée aux transactions individuelles	Proactive/unilatérale, plans contingents et obligatoires	proactive/jointe, plans sujets au changement
2.3 Nature des ajustements	Inexistants ou orientés vers l'extérieur (sortie) ou compensations Immédiates	Ex ante/mécanismes explicites pour le changement	changements négociés bilatéraux à travers l'ajustement mutuel
2.4 Procédures de contrôle	Externes/ réactives, mesures du rendement (output)	Externes/réactives, mesures du rendement (output) et du comportement	Internes/proactives, basées sur l'auto-contrôle
2.5 Systèmes d'incitation	A court terme reliés à l'output	Court et long terme, reliés à l'output et au comportement	A long terme reliés aux attitudes
2.6 Moyens de renforcement	Externes à la relation, système légal/compétitions et réglage de la compétition	Internes à la relation, autorité légitime	Internes à la relation, mutualité des intérêts
3. Fin de la relation	Fin des transactions discrètes	Fixer la durée de la relation ou les mécanismes explicites de fin de la relation	Relation ouverte

Annexe II-2 : Prendre une décision en marketing stratégique à travers le modèle GVA (adapté de Ghosh et John, 1999 : 143), traduit par l'auteur.



Annexe II-3 : Exemples de Business Models : intégration verticale en amont, Kapferer (2005-a)

- **Stratégie adopté par GAP dans l'industrie textile : intégration en amont**

GAP est une marque de distribution qui vendait des jeans LEVI'S. Mais après avoir réussi son positionnement sur les prix, GAP se focalise uniquement sur sa propre marque. Ainsi, selon Kapferer (2005) la segmentation des marques peut être liée à une intégration en amont.

- **Stratégie adoptée par ZARA dans l'industrie textile : prix bas avec des produits innovants**

ZARA est un magasin de mode qui détient des magasins expérientieLS où le bouche-à-oreille fait revenir mais n'effectue pas de publicité. Cette entreprise n'a pas de stocks et ses séries sont courtes. Toutefois elle détient un système d'information qui permet de faire remonter les demandes qualitatives des clientes ce qui crée des idées pour la fabrication d'abord en série limitée qui au début tester dans un magasin.

- **Stratégie adoptée par LA ROCHE POSAY dans l'industrie cosmétique : les spécialistes au cœur de la prescription du produit**

La prescription de LA ROCHE POSAY (LRP) repose exclusivement sur des dermatologues. Alors que la prescription de l'OREAL PARIS porte essentiellement sur la R&D soutenue par une publicité importante. Ainsi, LRP vend plus cher ses produits par rapport à l'OREAL PARIS.

Chapitre III

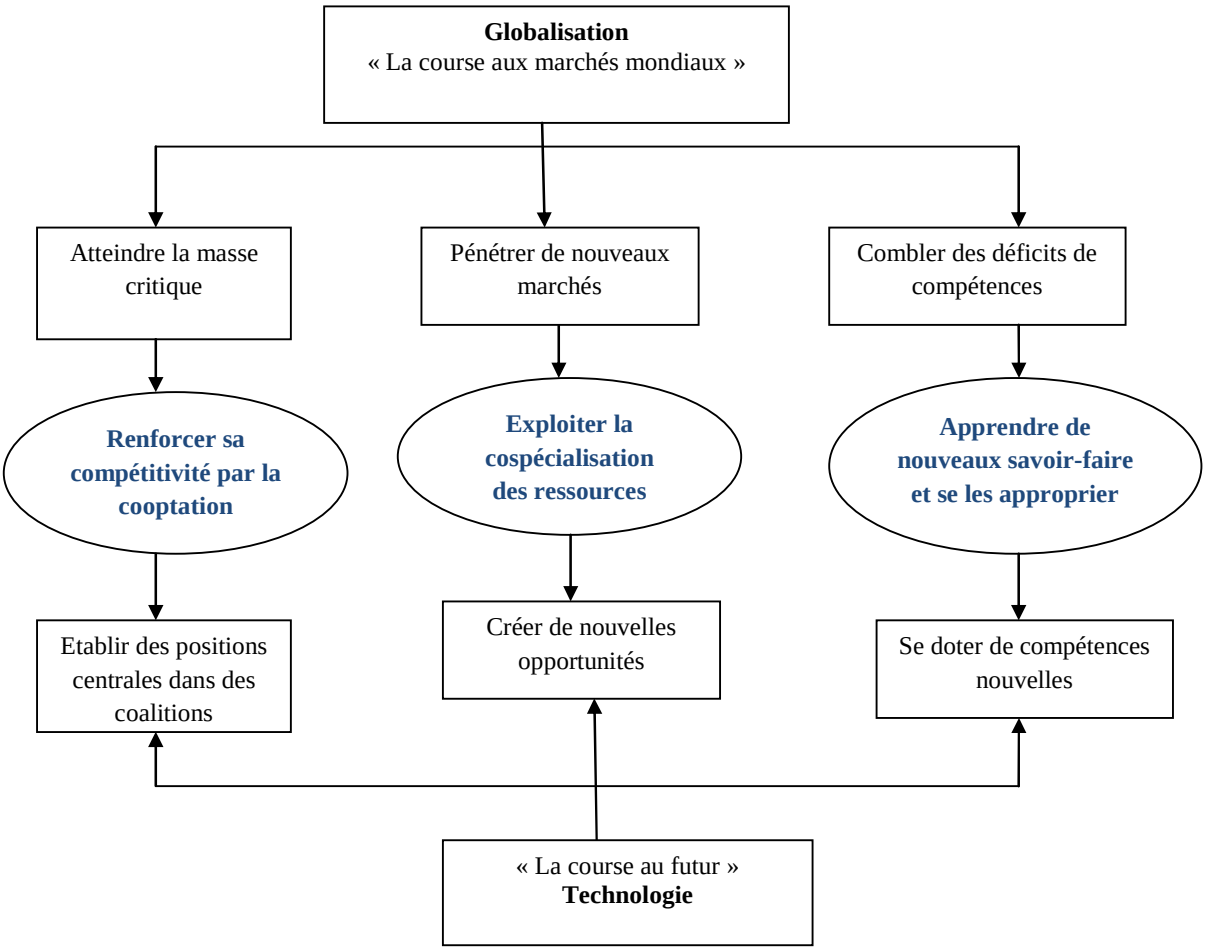
Annexe III-1 : Planning des tâches (Janvier 2005 à novembre 2008)

Tâches	Jan-juin 2005	Juin-2005 à juin 2006	Juil-Sep 2006	Sept 2006-juin 2007	Juin-sep 2007	Sep 2007-sep 2008	Sep-oct 2008	Nov 2008
Première revue de la littérature sur les alliances de marques **Première approche du terrain : marché du commerce équitable**	↔	↔						
Littérature plus approfondie sur la création de valeur dans les alliances de marques : côté consommateur et organisation		↔						
Travail de Terrain : marché du commerce équitable et de l'alimentation santé **Littérature sur la dynamique des alliances de marques**		↔	↔	↔	↔	↔		
Analyse/ Synthèse des données **Retour à la littérature**			↔	↔	↔	↔		
Rédaction de la thèse						↔		
Remise premier jet **Pré-soutenance**							↔	
Pré-soutenance								↔

Planning des tâches après la présoutenance

Tâches	**Fin nov à mi-déc 2008**	**Mi-déc à début jan 2009**	**Début janv à fin janv**	**Fin jan à mi-fév**	**Mi mars-fin mars**
Corrections des chapitre I, II et des études de cas (chapitres V, VI et VII) après validation des entreprises	↔	↔	↔		
Corrections des chapitres III, IV, VIII, de l'introduction et de la conclusion génrale		↔	↔	↔	
Mise à jour de la bibliographie, des annexes, des figures, mise en forme	↔	↔	↔	↔	
Remise de la thèse pour correction	↔	↔			
Dernières corrections-dépôt de la thèse			↔	↔	
Soutenance					↔

Annexe III-2 : Les logiques de création de valeur des alliances, Doz et Hamel (2000 : 44)



Annexe III-3 : Valeur dégagée par la marque : valeur financière, valeur consommateur

- **Exemple de valeur financière (Gilbert et Strebel, 1987 : 35-36)**

L'entreprise française Bic a commencé par commercialiser un produit à coût bas. Peu après elle a pu accroître la valeur perçue en offrant plus de couleurs, de style, de convenance dans un produit plus général. Néanmoins, ces auteurs notent que les organisations rencontrent des difficultés pour faire face à la concurrence car les conditions organisationnelles pour créer un produit de valeur sont parfois opposées à celles de réduction de coûts.

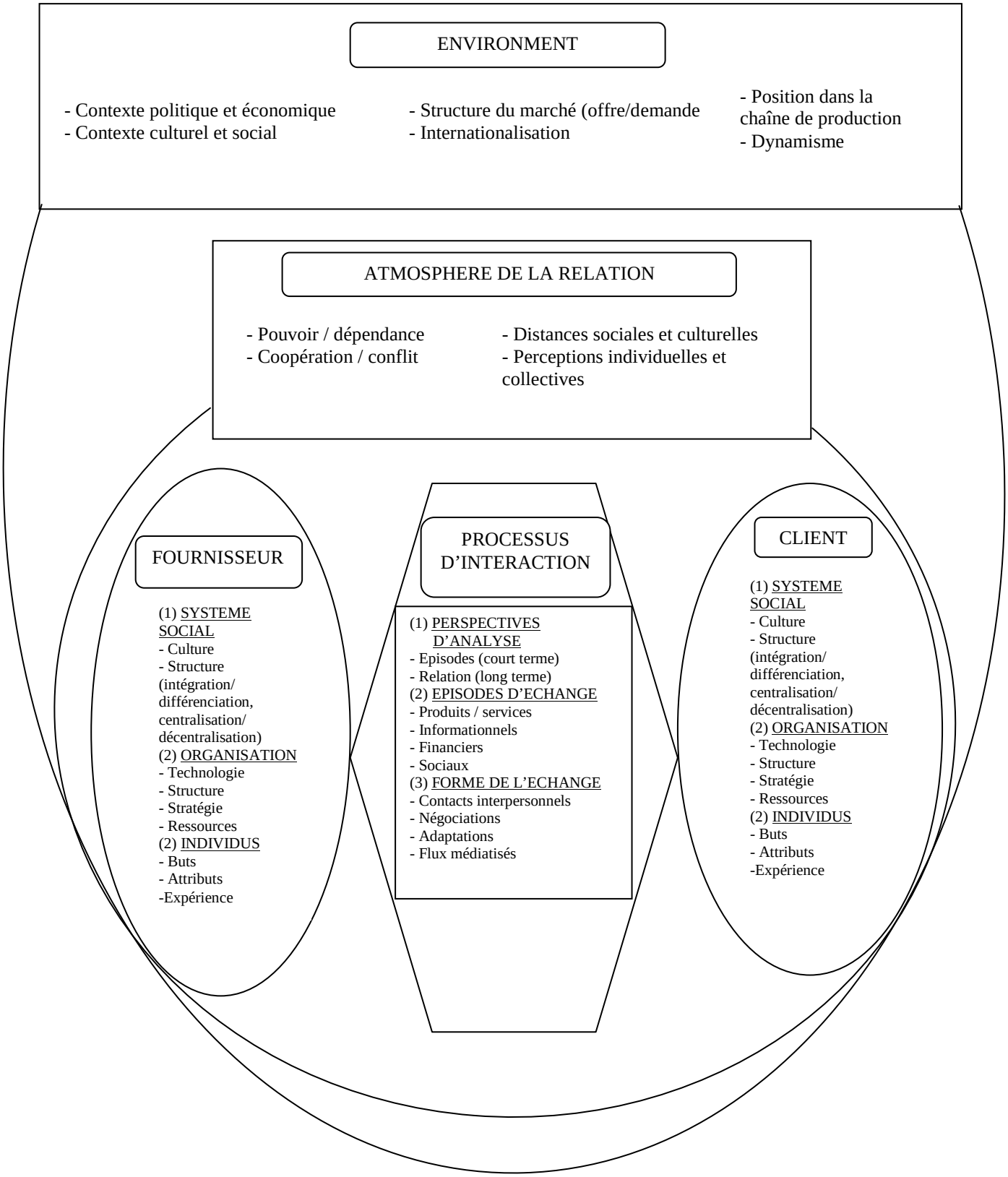
- **La valeur consommateur de la marque (Kapferer, 2005a : 331)**

« Au-delà de la satisfaction engagée par une prestation de qualité, la fidélité réelle est un attachement émotionnel nourri par une affinité, une identité de vue, de valeurs entre la marque et le client, plus une satisfaction d'usage ».

- **Détermination de la valeur capitalistique de la marque (Coumou et al. 2005 : 49)**

Ces auteurs présentent différents modèles qui permettent d'effectuer l'évaluation de la marque: la méthode des investissements (qui consiste à additionner les investissements réalisés pour assurer la communication de la société autour de la marque, il s'agit de la VAN : Valeur Actuelle Nette), la méthode des redevances (lorsqu'une société n'a pas la propriété d'une marque, elle est contrainte à reverser une redevance ou royaltie afin d'utiliser cette marque à des fins commerciales).

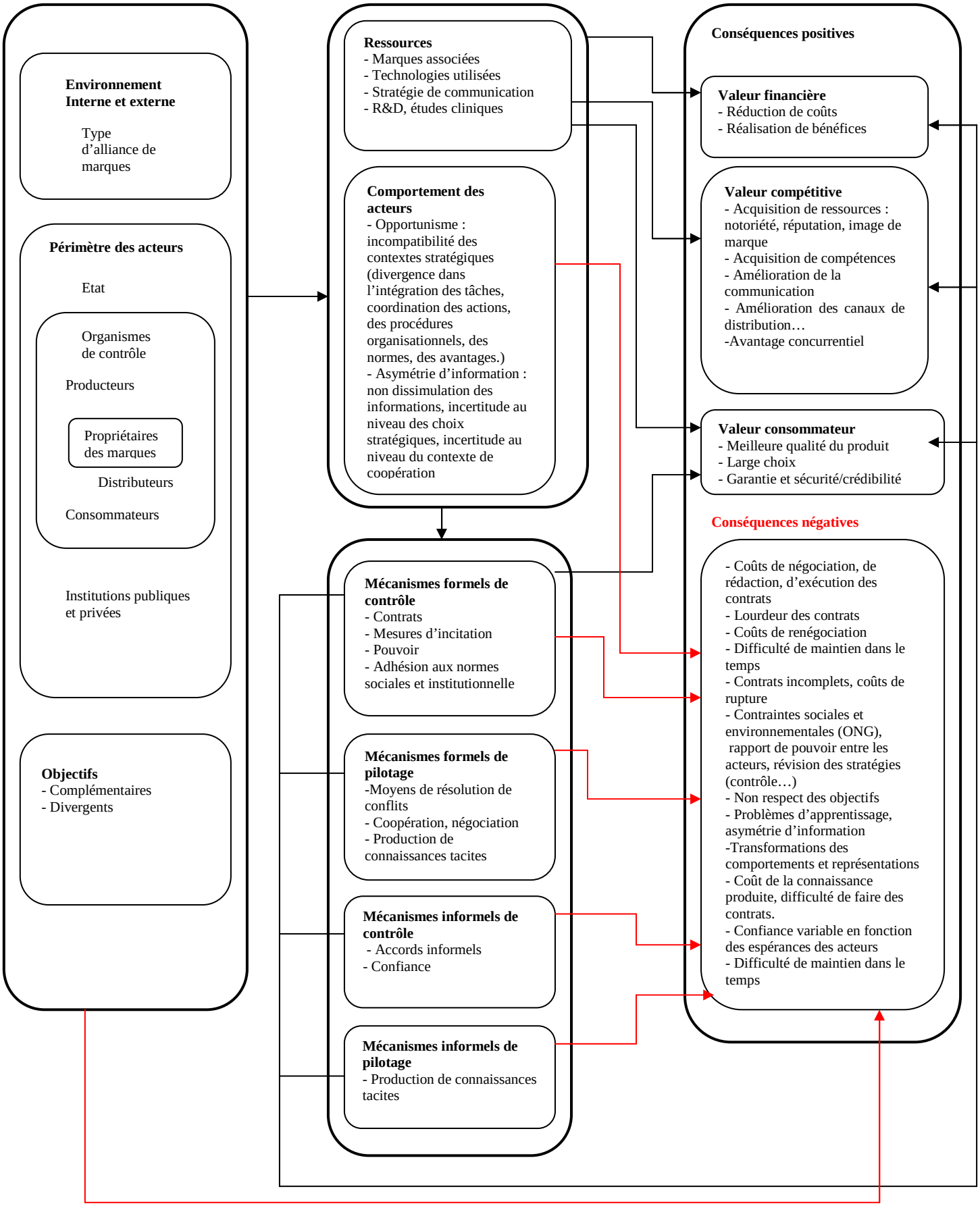
Annexe III-4 : Le modèle d'interaction IMP (Pardo et Salle, 1994 : 417), traduit par l'auteur.



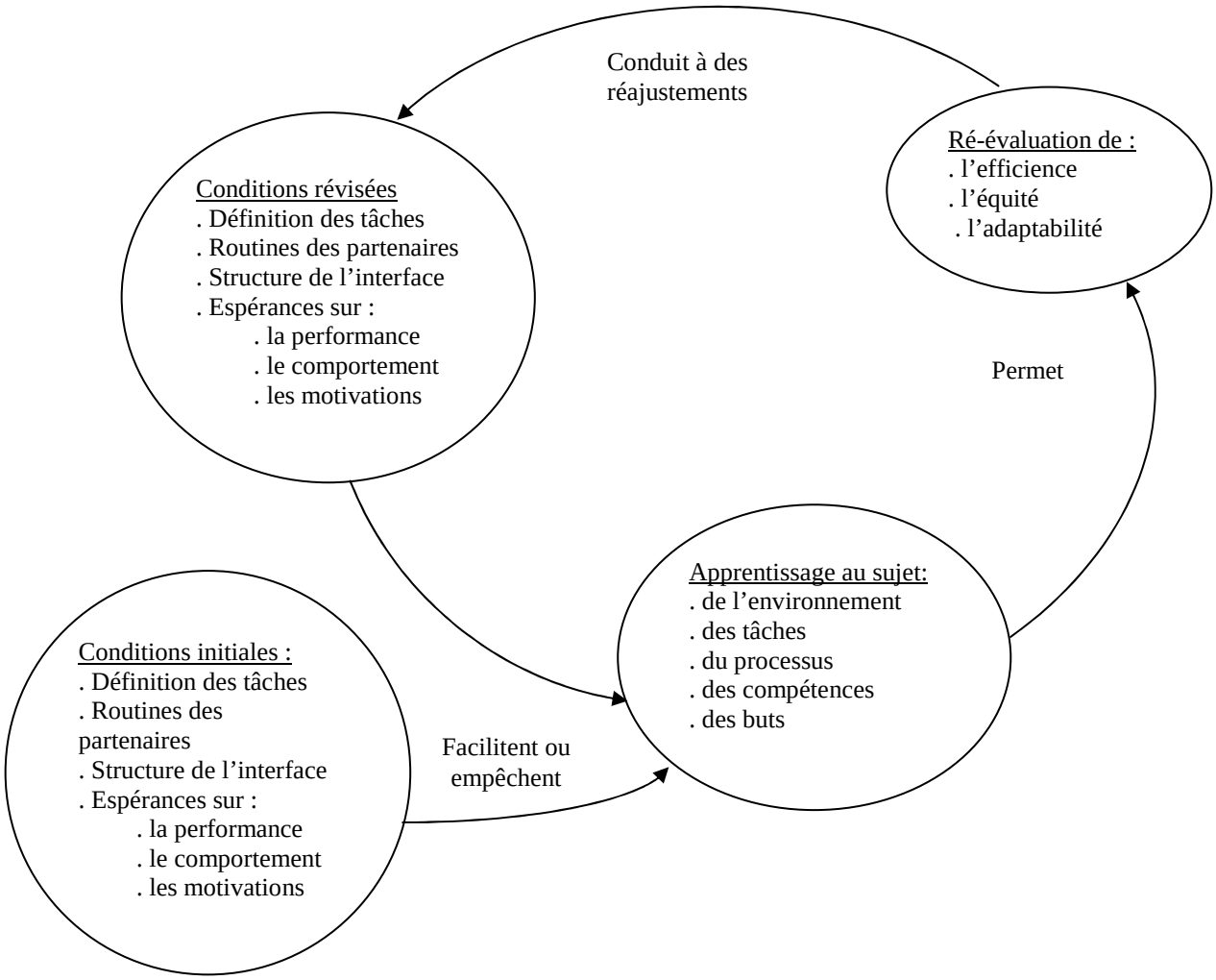
Annexe III-5 : Mécanismes de résolution de conflits (Mohr et Spekman (1994)

1) La résolution conjointe : les différentes parties s'engagent à trouver une solution mutuelle au problème,
2) La persuasion : une des parties tente de persuader les autres collaborateurs que la solution A ou B est la meilleure pour résoudre le conflit,
3) La coercition : un ou plusieurs partenaires contraints les autres à choisir la solution qu'il a retenue pour la résolution du conflit,
4) La sanction : réprimander amicalement ou exclure un partenaire de la collaboration,
5) Le recours à un tiers : pour un arbitrage entre les parties prenantes.

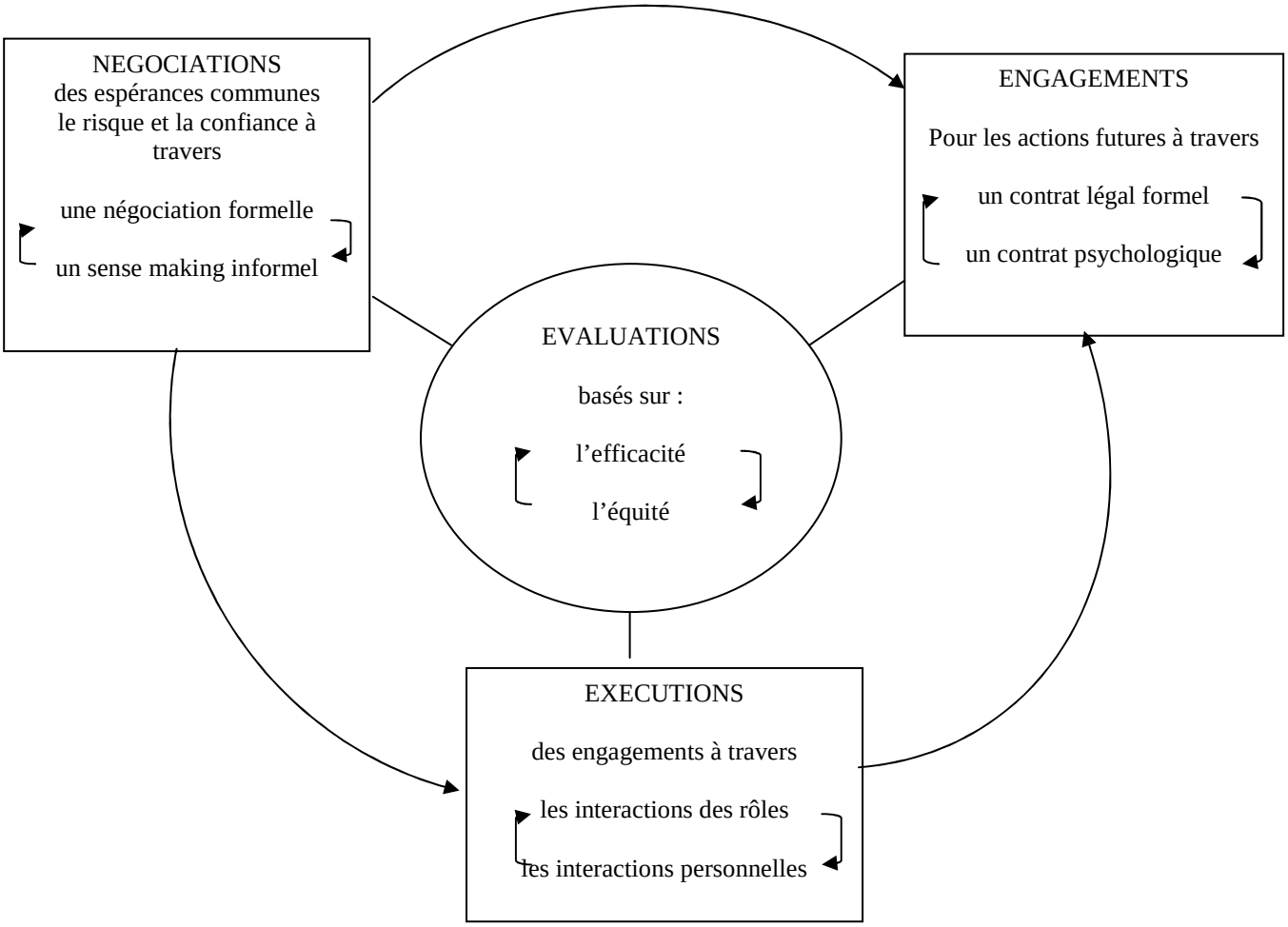
Annexe III-6 : Modèle en statique



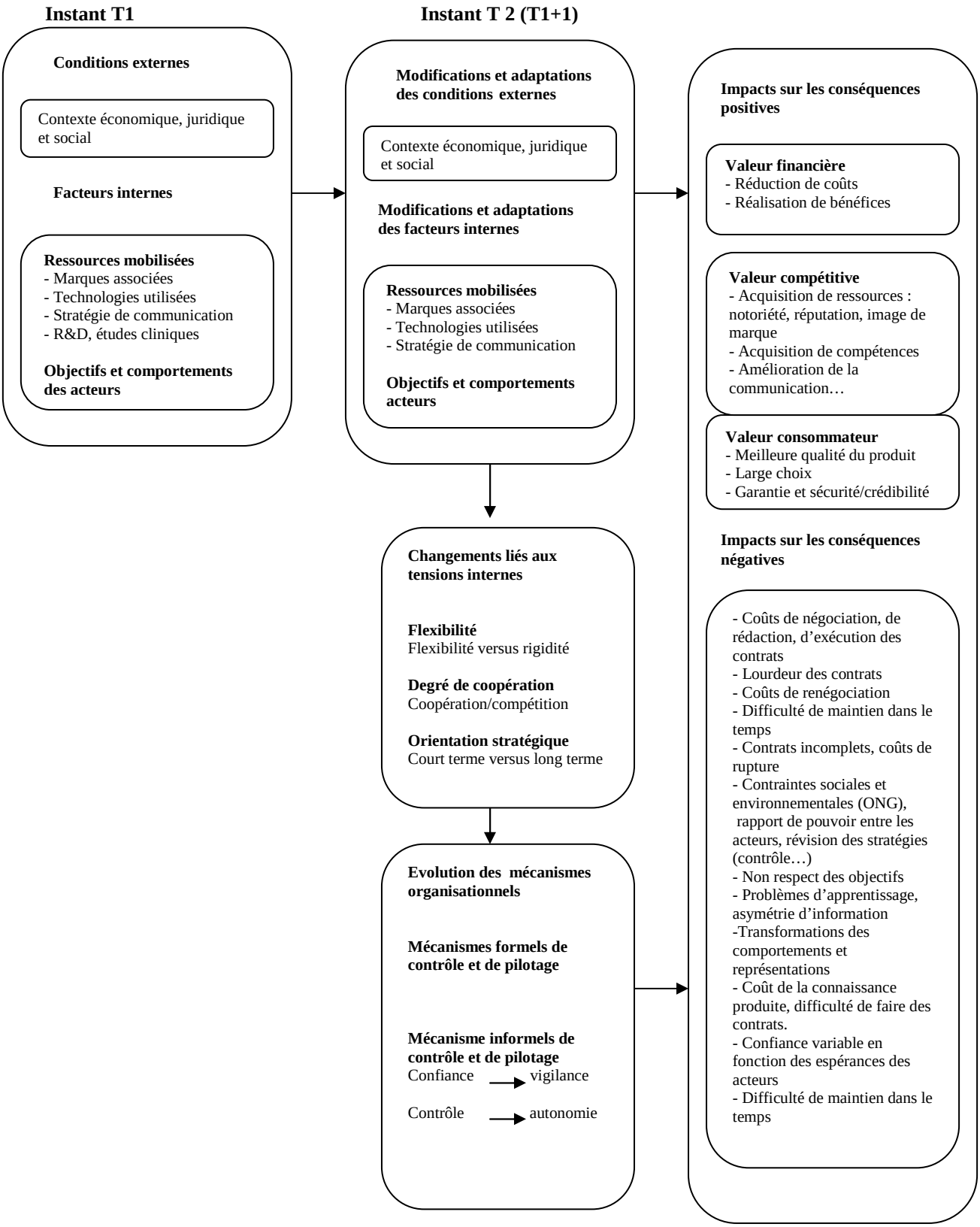
Annexe III-7 : Processus simplifié de l'évolution de l'alliance, Doz (1996 : 64), traduit par l'auteur



Annexe III-8 : Un cadre d'analyse du processus de développement des relations interorganisationnelles (RIO) coopératives, Ring et Ven (1994: 97), traduit par l'auteur



Annexe III-9: Modèle dans une situation dynamique



Chapitre IV

Annexe IV-1 : Approche qualitative et quantitative, Hlady-Rispal (2002 : 27-31)

Des couples d'antonymes Hlady-Rispal (2002 : 27)

ALTERNATIVE RECHERCHE
QUANTITATIVE/QUALITATIVE
DES PRINCIPES…

. L'explication . L'examen de la théorie . L'universalité . La cause . L'objectivité . La réduction	. Le *Verstehen* . La génération de théorie . L'idiosyncratie . L'interpénétration . La subjectivité . L'analyse interprétative

Des méthodes partagées, des méthodologies distinctes (2002 : 30)

MÉTHODES	MÉTHODOLOGIE RECHERCHE QUANTITATIVE	RECHERCHE QUALITATIVE
Observation	Travail liminaire	Indispensable
Entretiens	Directifs	Non directifs ou semi-directifs
Ennregistrements	Peu utilisés A des fins de vérification	Analyse de la « manière de dire »
Analyse textuelle	Fréquence d'apparition Des unités d'enregistrement	Compréhension des catégories utilisées

Annexe IV-2 : Méthodes qualitatives possibles (synthèse), Hlady-Rispal (2002 : 40-43, 47-48)

Méthodes	**Caractéristiques**
Approche clinique	Cette méthode observe une ou plusieurs organisations sur la durée. Elle permet d'inscrire les modifications et transformations de l'objet puis mener une interprétation des observations empiriques colligées.
Phénoménologie	Cette méthode répond en tout premier lieu au besoin de décrire et de comprendre l'expérience vécue de la pensée. Elle représente une dialectique qui permet d'approcher progressivement la vérité. Elle est une manifestation du savoir, appelé aussi savoir « phénoménal »
Ethnométhodologie	Cette méthode consiste à analyser les procédures que les individus utilisent pour mener à bien les différentes opérations qu'ils accomplissent dans leur vie quotidienne, telles que communiquer, prendre des décisions, raisonner.
Ethnographie	Cette méthode est liée à l'ethnologie, étude d'un groupe humain, l'ethnie, considérée du point de vue de sa culture et de sa civilisation.
Méthode des cas	L'étude de cas représente une stratégie de recherche qui désigne souvent une courte description d'une entreprise visant à illustrer de manière simplifiée une problématique de gestion dans le cadre d'une situation d'enseignement. L'étude de cas met l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement unique, elle se limite à un domaine d'investigation bien spécifique et permet la collecte données très diverses.

Annexe IV-3 : Les caractéristiques principales de la méthode d'entretien (Romelaer, 2005 : 102-103)

- Obtenir l'accord du répondant pour faire l'entretien et prononcer la « phrase d'entame » : par exemple : pourriez-vous me décrire votre journée d'hier, pourriez-vous choisir un projet d'investissement de votre filiale et me dire qui est intervenu…..
- Dans la suite de l'entretien, l'interviewer laisse le répondant s'exprimer dans son propre langage, mais il oriente l'entretien par des reformulations et relances (exprimées dans le langage du répondant, mais elles portent sur des thèmes soigneusement déterminés avant l'entretien, thèmes non communiqués au répondant (guide de l'interviewer différent du guide d'entretien : liste des questions spécifiées pendant l'entretien et qui seront posées l'une après l'autre au répondant)
- Le chercheur laisse le répondant s'exprimer de façon spontanée et non directive en soutenant le discours par des « oui…» pour signaler qu'il est dans la situation d'écoute attentive, des reformulations-résumées qui peuvent amener le répondant à préciser tel ou tel point
- Improviser une phrase de relance, en choisissant un thème qui est intéressant dans son objectif de recherche mais pas dans son guide (un thème qui utilise le même vocabulaire que le répondant)
- Après la réponse du répondant et on effectue la même démarche si besoin des reformulations résumés jusqu'à ce que le thème introduit par la relance soit complètement couvert
- Nouvelle relance et ainsi de suite….

La reformulation et les relances (Romelaer, 2005 : 116-117)

Pour cet auteur, il existe de nombreuses formes de relances et reformulations : relance par des « oui » (suffisante pour que le répondant sente que l'interviewer est bien 'dans l'entretien') , reformulation-résumé (résumé dans ses propres termes ce que le répondant vient de dire, rassure sur le fait qu'on parle le même langage), relance pour approfondissement (quand le répondant a fini de s'exprimer sur une question, choisir dans ce qui a été dit un élément qui n'a pas été approfondit par le répondant un thème qui porte sur le guide en reprenant les termes du répondant), le recentrage (quand le répondant s'éloigne du sujet, rappeler la phrase d'entame ; reformulation en écho (répéter la dernière phrase du répondant avec un ton suspensif pour inviter implicitement le répondant à continuer).

Annexe IV-4 : Premier guide d'entretien

I. Présentation de l'entreprise et de l'interlocuteur

1. Nom de l'entreprise
2. Secteur d'activité
3. Nom et fonction de l'interlocuteur

II. La situation initiale de l'entreprise : avant l'alliance

4. Quels sont les produits commercialisés ?
   - Les produits commercialisés par l'entreprise lui permette t-elle de faire des économies d'échelle ? A t-elle besoin de capitaux supplémentaires?
   - Les produits commercialisés sont-ils différenciés ?
   - Quelle relation l'entreprise entretient-elle avec les clients et fournisseurs ?
   - Quels sont les résultats de cette activité ?
5. Quelle est la culture de l'entreprise?
   - Quels systèmes de valeurs l'entreprise prône t-elle ?
   - Les objectifs de l'entreprise sont-ils clairement communiqués et transmis ?
   - Comment l'entreprise conçoit-elle le partage d'information ?

III. Le contexte de l'alliance

6. Dans quel type d'alliance l'entreprise s'est-elle engagée :
   - association de marques pour commercialiser un produit,
   - extension de marques,
   - coopérations légales, identifications sociales… ?
7. Quelles sont les attentes de chaque partenaire : minimisation des coûts de production, de commercialisation, partage de bénéfices, compatibilité entre les marques ?
8. Comment se fait le choix des partenaires, des produits, de la marque, et quelles sont les marques commercialisées ? y a t-il une différence d'un pays à l'autre ?
9. Quelle extension est donnée à la marque : quels produits et services la marque peut-elle et doit-elle recouvrir ?

Annexe IV-5 : Guide d'entretien définitif

I. Présentation de l'entreprise et de l'interlocuteur

1. Nom de l'entreprise
2. Secteur d'activité
3. Nom et fonction de l'interlocuteur

II. La situation initiale de l'entreprise : avant l'alliance

4. Quels sont les produits commercialisés ?
   - Les produits commercialisés par l'entreprise lui permette t-elle de faire des économies d'échelle ? A t-elle besoin de capitaux supplémentaires?
   - Les produits commercialisés sont-ils différenciés ?
   - Quelle relation l'entreprise entretient-elle avec les clients et fournisseurs ?
   - Quels sont les résultats de cette activité ?
5. Quelle est la culture de l'entreprise?
   - Quels systèmes de valeurs l'entreprise prône t-elle ?
   - Les objectifs de l'entreprise sont-ils clairement communiqués et transmis ?
   - Comment l'entreprise conçoit-elle le partage d'information ?

III. Le contexte de l'alliance

6. Dans quel type d'alliance l'entreprise s'est-elle engagée :
   - association de marques pour commercialiser un produit,
   - extension de marques,
   - coopérations légales, identifications sociales… ?
7. Quelles sont les attentes de chaque partenaire : minimisation des coûts de production, de commercialisation, partage de bénéfices, compatibilité entre les marques ?
8. Comment se fait le choix des partenaires, des produits, de la marque, et quelles sont les marques commercialisées ? y a t-il une différence d'un pays à l'autre ?
9. Quelle extension est donnée à la marque : quels produits et services la marque peut-elle et doit-elle recouvrir ?
10. Comment l'entreprise est-elle organisée : existe-t-il des contrats entre vous, comment se fait la gestion des activités, la prise de décision, le partage de connaissances ?

IV. La dynamique de l'alliance

11. Comment évolue l'entreprise sur le marché (par rapport à ses partenaires, à la concurrence, aux institutions) ?
12. Comment gérez-vous le maintien de l'actualité de la marque, alors que les technologies, les produits et clients évoluent ?
13. Comment s'est développée et a évolué la relation au sein de l'organisation : les tâches, les capitaux, les moyens, etc. ?
14. Quelles sont les difficultés rencontrées au niveau organisationnel (confiance, financier, technique.
15. Quels sont les moyens de résolution de conflits envisagés ?
16. Faut-il envisager d'autres transactions, poursuivre la relation ?

Annexe IV-6 : Application de guide d'entretien

Présentation du contexte général, du sujet de recherche

Doctorante en Sciences de Gestion à l'Université Paris Dauphine sous la Direction de Monsieur Loïc SAUVÉE, j'effectue un travail de recherche sur la création de valeur dans les relations d'alliances de marques. Je cherche à mettre en évidence les sources de valeur entre les entreprises en alliance et avec leurs partenaires (fournisseurs, producteurs, distributeurs, clients, etc.).
Dans le cadre de la validation empirique de ma recherche, je travaille sur trois types d'alliances de marques : marque de certification privée - marque de banane équitable ; marque d'ingrédient alimentaire - marque de complément alimentaire ; marque d'association nutritionnelle - marque de producteur de farine[73] ».
« Les réponses issues de ce questionnaire restent confidentielles, et les résultats ne seront exploités que dans le cadre de la recherche. Si vous le souhaitiez, vous pourriez avoir accès à ces résultats.

Conduite de l'entretien

Ayant renseigné l'interviewé sur notre recherche, nous introduisons les questions du guide d'entretien, en posant une question directive sur le premier thème (par exemple sur le 'type d'alliance de marques' dans laquelle l'entreprise s'est lancée) ensuite nous passons à une phase de non directivité au cours de laquelle la personne interrogée répond librement et élargit sa réflexion, par exemple sur un sous-thème (acquérir de nouvelles ressources qui fait partie d'un autre thème : 'objectif de l'alliance'). Nous reformulons après en résumant les propos de l'auteur sur ce sous-thème et en tenant compte de la logique d'avancement de notre guide d'entretien. Puis nous passons à un autre sous-thème. Après cette phase de non directive nous introduisons un nouveau thème et ainsi de suite.

[73] Au début de l'étude de cas sur le marché de la nutrition santé, nous avions envisagé une alliance entre une marque d'association nutritionnelle et une marque de producteur de farine. Toutefois les difficultés d'accès aux données nous ont conduis à remplacer la marque de producteur de farine par une marque privée laitière.

Annexe IV-7 : Reformulation de questions

MC : est-ce qu'il y a une exclusivité avec un fournisseur (de Az-Méditéranné) donné par rapport au secteur ? AB : non. MC : par rapport à un fruit, non ? AB : ah oui mais pas sur le commerce équitable ». Parfois, nous n'obtenons pas clairement la réponse à une question : « MC : et par rapport à AgroFair, qu'en est-il du volume de banane en circulation. Lorsque AgroFair passe par vous, par les mûrisseries, est plus le volume de banane est plus important qu'avec d'autres importateurs de bananes sur le marché de la banane équitable ? GL : euh, je vous...(Fruidor) dirais que ça dépend des périodes ».
De même, pour les entretiens effectués en anglais, nous avions eu à reformuler certaines questions à cause de la langue « MC: How did start relation between AgroFair and Max Havelaar ? Kdk: the relation? MC: yes relation, between Oké Brand and Max Havelaar. Kdk: ok first you have to know that Max Havelaar….

Synthèse de quelques hésitations, confirmation, relances à partir du guide d'entretien

Thèmes	**Sous-thèmes**	**Relances, ruptures.**
Valeur financière	**Réduction de coûts**	**Hésitations** MC : est-ce que c'est un coût supplémentaire « l'alliance » ou est ce que ça se compense par rapport (entrée de fonds). Ab : euh non non, oui oui, c'est un coût supplémentaire, oui et non, c'est surtout une organisation, une organisation assez complexe, parce que nous… (Az Méditéranné, mai 2008).
Acteurs-parties prenantes		MC : il n'y a pas de limites donc dans la coopération, vous pouvez coopérer avec n'importe quel entreprise à partir du moment où l'entreprise entre dans le domaine d'activité. XB : oui, à partir du moment où elle ne rentre pas en concurrence avec nous surtout. (Bio Serae, 3 juillet 2006) MC : donc que euh ces organismes de contrôle là qui derrière, donc vous m'aviez un tout petit peu résumé qui derrière donnent la certification aux producteurs, donc on avait parlé de FLO et de FLO cert. Jd : hum hum (NB : validation des données du premier entretien en juin 2007) MC : je n'ai pas bien confondu ? Jd : non non c'est ça (Max Havelaar, nov 2007).

Thèmes	**Sous-thèmes**	**Confirmation**
Mécanismes organisationnels	**Mécanismes formels de contrôle**	MC : également exploité à l'extérieur comme c'est le cas du NeOpuntia qui est exploité au Maroc, en Tunisie ? XB : oui oui, ça vient des mêmes champs et là, on est en train de monter une usine au Maroc qui est quasiment opérationnelle. Donc le Maroc va servir aussi à approvisionner le cactus. (Bio Serae, Juin 2007)
	- Contrats	MC : oui, en fait c'est comme un contrat de coopération commerciale Xb : oui on peut appeler ça un contrat de coopération commerciale, c'est surtout un contrat de vente hein ; (Bio Serae, Juin 2007)
	Mécanismes formels de pilotage **- Coopération**	MC : do you think AgroFair activities increase since beginning of relationship between AgroFair and Max Havelaar? Development of activities H: yes, it is increasing, because Max Havelaar was already in some countries, working on other products, the coffee and tea…(AgroFair, nov 2007)
	Mécanismes formels de contrôle **- Adhésion aux normes sociales et environnementales**	**Humours** MC : vous avez des stations d'épuration des déchets, environnement Le : on jette le tout dans la Dordogne (rire). Un axe fondamentale au niveau de l'environnement, c'est le recyclage, on a refait à neuf toutes les voiries deux cent mille euros mais on n'a pas le choix, un téléphone portable interne c'est deux mille euros, (BL, Naturex, 30 août)

Annexes IV-8 : Lettre d'informations (BBC)

bleu blanc cœur

Naturellement riche en Oméga 3

l'info bleu blanc cœur

trait d'union entre plaisir et santé

N° 8 • juillet 2004 Lettre d'information du réseau Bleu-Blanc-Cœur

édito

"Tous ensemble..." ou "L'union est un combat..."

Pour le titre de cet édito, j'ai hésité entre deux slogans empruntés au monde syndical ou politique. Pour illustrer le quotidien de notre association, les deux seraient légitimes.

"Tous ensemble" parce que la démarche que nous avons initiée il y a 4 ans est forcément une démarche collective. Parce que cette démarche évidente au plan scientifique, simple au plan nutritionnel, est extrêmement compliquée à mettre en œuvre, du champ de lin à l'assiette. Il serait plus simple de rajouter des nutriments de synthèse dans du lait, ou du pain, plutôt que de faire renaître une chaîne alimentaire qui implique l'engagement d'agriculteurs, d'éleveurs, d'industriels, de distributeurs, de consommateurs, etc...

"L'union est un combat" parce que notre collectif regroupe des acteurs économiques, aux intérêts souvent divergents, parfois concurrents, voire antagonistes.

Mais le développement de la filière "Lin" et de chacun des acteurs implique une union de moyens autour d'un objectif commun bien compris. Bien sûr, les connaissances progressent et le terme "Oméga 3" est aujourd'hui mieux compris du consommateur final qui l'associe (enfin) à quelque chose de flou, mais de positif. Reste à associer Oméga 3, et Bleu-Blanc-Cœur ; à expliquer "Comment ça marche les Oméga 3 ?", en répondant à la question "pourquoi en en manque ?".

Notre filière santé qui associe respect de l'environnement, bien être animal, plaisir, tradition et santé est unique. Elle est très bien acceptée par le consommateur dans le cadre collectif qui est le nôtre. Le volet associatif est le vrai facteur de crédibilité de notre démarche. C'est notre principal outil de différenciation et de développement.

Alors, face aux enjeux énormes de notre dossier, nous avons le devoir moral de nous développer, tous ensemble, c'est-à-dire en gagnant le combat de l'union ...

Pierre Weill

Sommaire

p. 2 • Actualités
• En bref ...

p. 3 • Actualités
• Trois questions à Jean-Jacques Jarjanette

p. 4 • La parole aux experts

Envoyez votre adresse e.mail à : contact@bleu-blanc-coeur.com pour continuer à recevoir cette lettre.

1 QUESTION, 1 RÉPONSE

Un lait Bleu-Blanc-Cœur, c'est quoi au juste ?

Certains pensent qu'un lait Bleu-Blanc-Cœur c'est un lait où on a rajouté des Oméga 3 ! Et bien ils se trompent... C'est un lait issu d'une vache bien nourrie dans le respect de la nature et de la chaîne alimentaire.
L'engagement des éleveurs au service de la filière produit dans le lait une foule de modifications intéressantes.

Dans les matières grasses Bleu-Blanc-Cœur, il y a :

- Plus de 50% d'acides gras (AG) réputés positifs pour la santé (AG insaturés, courts ou neutres comme l'acide stéarique)
- Autant d'acide oléique (le «bon gras» de l'huile d'olive) que d'acide palmitique (le «mauvais gras» saturé de l'huile de palme)
- Un très bon équilibre (<4) entre les Oméga 6 et Oméga 3 (précurseur et longues chaînes)

Avec la dizaine d'acides gras du lin, la vache en fabrique près de 400 différents qui jouent tous un rôle particulier (comme les CLA - acides linoléiques conjugués - que l'on ne retrouvent que dans le lait ou la viande de ruminant).

Alors quand la nature est respectée..., la vache nous le rend bien !

Annexe IV-9 : Plaquette d'information (complément alimentaire)

Cosmopolitan – July 2005
To win : "Kactéa Minceur" boxes, finished product with NeOpuntia®.
Circulation : 420 000

Nutri'Form Santé – Summer 2005 – "Trendy slimming ingredients"
Circulation : 50 000

Annexe IV-10 : Accord de confidentialité avec une entreprise sur le marché du complément alimentaire

Bio serae

Accord de secret

ENTRE :

Société :

Adresse :

Tel :
Fax :
e-mail :

représenté par :

(ci-après dénommé **Le Partenaire**)

ET :

BIO SERAE Laboratoires
1 avenue de la Preuilhe
Parc Technologique du Lauragais
11 150 BRAM
Tel: +33 (0)4 68 76 76 28
e-mail: info@bioserae.com

représenté par : M. DEGRE - PDG

(ci-après dénommé **BSL**)

Le Partenaire et BSL étant ci-après dénommées les Parties,

Produit(s) concerné(s) : .....

CONSIDERANT QUE :

- Le Partenaire a manifesté le désir d'obtenir des informations de la part de BSL sur les Produits précités ci-dessus, en vue de procéder à une évaluation des dites informations qui permettra au Partenaire de négocier un contrat commercial concernant les produits ;
- BSL détient tous les droits relatifs aux *Informations Confidentielles* telles que définies ci-après ;
- Le Partenaire reconnaît que les *Informations Confidentielles* sont la propriété exclusive de BSL

EN CONSEQUENCE DE QUOI, IL A ETE CONVENU CE QUI SUIT :

Les parties acceptant par le présent accord que la communication d'*Informations Confidentielles* soit soumise aux conditions telles que définies ci-après :

1- Le terme *Informations Confidentielles*, tel qu'il est utilisé dans le présent accord, signifie : toutes informations, connaissances et données appartenant à BSL d'ordre technique ou non, relatives aux Produits, qui seront communiquées au Partenaire par BSL

Le terme *Informations Confidentielles* ne comprend pas les informations suivantes:
a) informations publiquement connues à la date de leur communication telles que définie ci-après, ou
b) informations appartenant au Partenaire avant la signature de l'accord de secret, à condition que celle-ci puisse en apporter la preuve littérale, ou
c) informations développées indépendamment par les employés mandataires du Partenaire

2- A la signature du présent accord, BSL transmettra au Partenaire ces *Informations Confidentielles* dont Le Partenaire peut avoir besoin pour effectuer une évaluation scientifique et commerciale des Produits.

3- Dès réception des *Informations Confidentielles*, le Partenaire sera en droit de communiquer les *Informations Confidentielles* à toute filiale ou société qui sera liée par les mêmes obligations que le Partenaire telles que résultant du présent accord, de façon à commencer l'évaluation des Produits pour décider si elle souhaite entamer des pourparlers commerciaux sur les Produits, et informera BSL de sa décision par écrit, dans un délai de trois mois au plus tard à compter de la date de signature du présent accord.

4- Le Partenaire s'oblige à éviter toute divulgation de l'*Information Confidentielle* autre que celle prévue au paragraphe 3 pendant une période de trois ans suivant la réception de l'*Information Confidentielle*.

5- Cet accord de secret ne peut être interprété comme concédant une licence ou des droits quelconques autres que ceux prévus explicitement dans les clauses du dit accord, BSL n'a aucune obligation à l'égard du Partenaire de conclure un accord de licence ni autre contrat commercial.

6- Si le Partenaire décide de ne plus traiter avec BSL, ou si BSL décide de ne plus traiter avec le Partenaire, au sujet des Produits, toutes les *Informations Confidentielles* s'y référant seront immédiatement retournées à BSL, sur simple demande de BSL

7- Le Partenaire accepte que les *Informations Confidentielles* transmises aux termes du présent accord soient traitées de la même façon que ses propres informations et soient communiquées aux seuls membres du personnel employés directement à l'évaluation ou à l'utilisation des *Informations Confidentielles* aux fins précisées dans cet accord. Le Partenaire avisera chaque employé ayant accès par nécessité aux *Informations Confidentielles* de leur nature confidentielle et de l'existence et de l'importance de cet accord.

8- BSL n'engage pas sa responsabilité en ce qui concerne les *Informations Confidentielles* ainsi que tout différend éventuel en résultant ou provoqué par elles. BSL n'offre aucune garantie quant au caractère exhaustif des *Informations Confidentielles*.

9- Tout différent résultant de cet accord ou s'y référant sera définitivement réglé par les Tribunaux compétents.

10- Si l'une des clauses de cet accord devenait nulle, illégale ou inexécutoire, la validité, la légalité et le caractère exécutoire des autres clauses n'en seront nullement affectés.

Cet accord engage ses signataires, successeurs et ayant-droits.

Sur simple demande, BSL peut aussi s'engager dans le cadre d'un accord de co-branding, à fournir les documents marketing spécifiques (logos, images, etc.) en sa possession, dans le but d'aider le partenaire à commercialiser et promouvoir efficacement son produit fini.

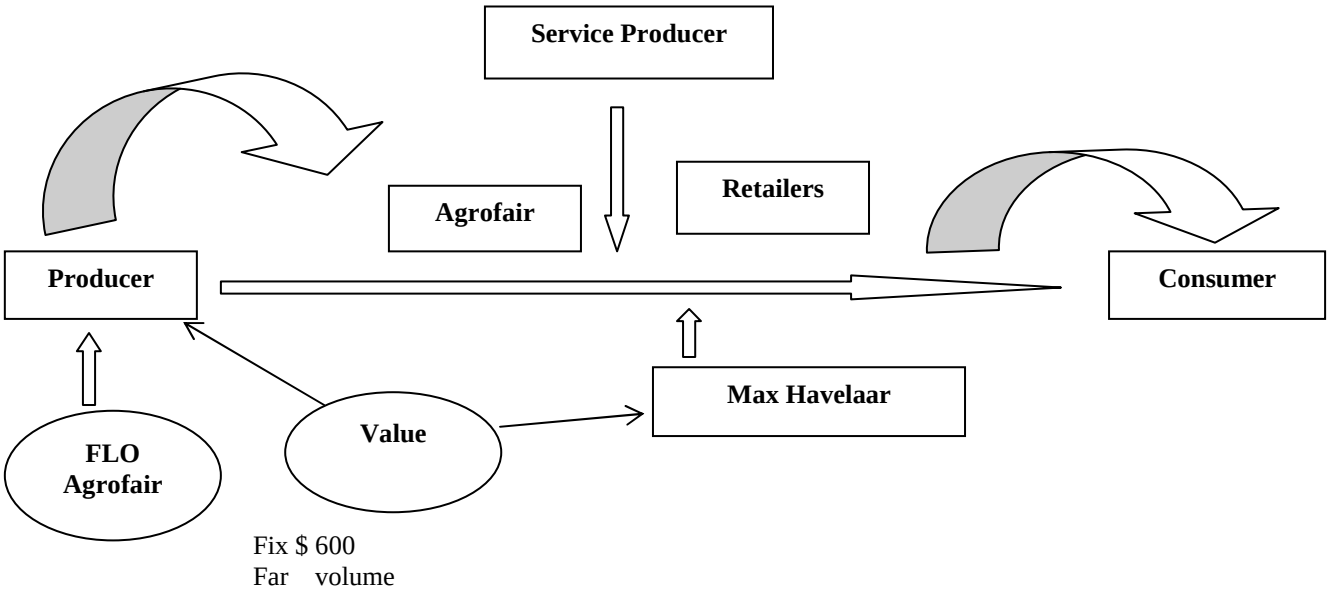
Signature et tampon du client (personne légalement habilitée à représenter la société)	P.D.G. de Bio Serae Laboratoires - Tampon
Date	Date

Annexe IV-11 : Lieu de stockage des produits : observation participative (marché du commerce équitable)

Fruits exposés dans le hall d'entrée, AgroFair, Barendrecht, Pays Bas

Entrepôt de bananes, AgroFair, Barendrecht, Pays Bas

Annexe IV-12 : Prise de notes (au cours d'un entretien avec le Responsable des ventes chez AgroFair Pays Bas)



Relations entre les organisations et leurs partenaires

Annexe IV-13 : Les caractéristiques du projet AMIO à l'origine de la thèse

Le projet AMIO est né d'un constat sur les difficultés qu'ont les acteurs des filières agroindustrielles, agricoles et agroalimentaires à atteindre seuls leurs objectifs de compétitivité et satisfaire aux exigences des consommateurs ou des citoyens. Ceci s'explique par l'interdépendance qui est parfois imposée par l'environnement institutionnel (exigence de sécurité alimentaire ou en matière d'environnement), concurrentiel (nécessités d'innovation ou de marketing, par exemple dans le cas des aliments à allégation santé...) et technologique (développement rapide de nouvelles technologies de transfert de l'information, échanges de données informatiques...). Alors il a été question de travailler sur la « Gestion des relations inter organisationnelles : approches de la performance dans l'agroalimentaire et les bio industries ».

Le but du projet était d'approfondir et d'explorer la gestion des RIO dans un secteur particulier celui de l'agroalimentaire et/ou de la bio industrie. Il s'agissait de traiter de la performance de la relation inter organisationnelle selon deux angles complémentaires : 1) Complémentarité des perspectives d'acteurs (point de vue des organisations prises dans leur ensemble, point de vue des individus parties prenantes de la relation). 2) Complémentarité des coupes transversales et longitudinales (adaptabilité aux chocs externes dans le temps, performance strictement économique à un moment donné de la forme organisationnelle etc.). Il fallait donc combiner les travaux sur les approches comparatives des modes de gouvernance et ceux sur la dimension longitudinale, en développant une vision dynamique du processus inter relationnel.

Annexe IV-14 : Entretien AgroFair avec Gilles Deprelle : Mardi 19 juin 2007 à 17h Durée : 2h (1h30 effectif)

Interviewers :
- Loïc Sauvée (LS)
- Mantiaba Coulibaly (MC)

Interviewé :
- Gilles Deprelle (GD)

MC : Je vous remercie pour ce troisième entretien, il y'en a un qu'on avait eu en face en face, un autre par téléphone, et celui là, sur la thèse qui a pour titre l'alliance de marques que j'étudie sur le plan organisationnel.
GD : comment les opérateurs fonctionnent ensemble…
MC : comment ils fonctionnent ensemble, comment est-ce que ils créent de la valeur au sein des alliances de marques, pas seulement du point de vu du consommateur, mais aussi du point de vu des organisations qui se mettent ensemble. Et donc trois types de cas, un cas qui porte sur les produits équitables, comme dans votre cas, Max Havelaar- AgroFair, une autre étude qui porte sur le marché du complément alimentaire, où une entreprise vend son ingrédient à une autre entreprise qui va fabriquer le complément alimentaire.
GD : c'est quelles entreprises ça ?
MC : euh, Bio Serae, l'entreprise d'ingrédient alimentaire et Wellife l'entreprise qui vend le complément alimentaire (*NB : un terrain qui a été abandonné*).
LS : NeOpuntia…
MC : NeOpuntia, c'est un ingrédient issu du cactus qui va être incorporé dans un produit comme la soupe pour la minceur.
GD : d'accord
MC : et une autre étude de cas Bleu-Blanc-Cœur avec Grand Moulins de Rennes : GMR (*NB : un terrain qui a été abandonné*)
GD : avec ?
MC : avec Grand Moulins de Rennes
GD : d'accord
LS : c'est un système…
MC : c'est une association Bleu-Blanc-Cœur, et euh
GD : et c'est un…
MC : c'est une association qui prône l'utilisation du lin, de l'Oméga 3
GD : d'accord ok
MC : et GMR, qui derrière va utiliser ça dans ses produits
GD : dans…
MC : comme le pain, …
GD : dans les céréales pour faire des produits
MC : oui voilà, pour faire des produits. Donc il y a les producteurs, il y a également les fermiers, les distributeurs qui rentrent dans la chaîne.
GD : d'accord. Dans les trois cas, il y a une communication, il y a une double communication entre les…
MC : oui, tout à fait, surtout dans le cas ingrédient alimentaire complément alimentaire ; l'entreprise qui vend son complément alimentaire fait la communication par rapport aux éléments qui sont euh, les allégations qui portent sur les ingrédients. Voilà, les allégations portent sur les ingrédients.
GD : hum hum.
MC : et dans toute la démarche, là, il y a des contrats, le respect des règles, des normes.
GD : d'accord, en fait, ok d'accord
MC : et donc, c'est de vérifier si au niveau des trois types de cas, est-ce qu'on a le même mode d'organisation ou non ?
GD : voilà
MC : qu'est ce qui différencie, qu'est ce qui fait la spécificité au niveau de ces trois alliances de marques.
GD : ok, très bien.
MC : et j'ai eu un contact chez Max Havelaar
GD : avec qui ?
MC : Mr Desmet

GD : ah oui, je vois
MC : qui travaille avec Rebecca Belk (NB : un contact qui nous avait été remis par Mr Deprelle)
LS : c'est le 26 (juin), c'est ça
MC : oui c'est ça, le mardi prochain.
GD : à quelle heure mardi ?
MC : 14h à Montreuil.
GD : on travaille également ensemble.
LS : c'est bien de savoir quel type de relation vous avez.
GD : euh lui, il pourra vraiment expliquer, les relations qu'il y a avec AgroFair, mais au niveau humain quoi !
LS : ça c'est intéressant.
MC : on en a un peu discuté au téléphone hier, mais je lui ai dis que j'avais également besoin de quelque de concret, surtout d'un entretien qui après sera retranscrit et utilisé dans le cadre de ma thèse.
GD : donc il a accepté, il y a pas eu de problèmes quoi ?
MC : j'ai eu du mal hein, ce n'était pas lui d'abord, je tournais un peu en rond dans l'entreprise. J'avais le contact de Mr Salcio.
LS : ah oui
MC : mais il m'a dit qu'il n'était pas au courant…
LS : Pierre Salcio, ci, ci on en avait déjà parlé deux ou trois fois au moins.
MC : il ne se rappelait plus, il n'avait pas le temps…
LS : d'accord.
MC : et puis finalement, il m'a renvoyé vers l'accueil. Je me suis présentée et j'ai demandé quelqu'un qui était en relation avec AgroFair. Et finalement, c'est Mr Desmet qui…
GD : bon, tu aurais pu repasser par moi et on aurait gagné un peu de temps.
MC : oui, bon en fait, Mr Salcio comme j'avais le contact, je me suis dit que vous vous connaissez déjà et que…
GD : en fait grosso modo, il y a la direction Victor Ferreira, après il y a Jean Marie Bonnet qui s'occupe du coup de tout ce qui est frais, transformer. Après, il y a Rebecca Belk qui s'occupe du pôle frais spécifiquement, et puis il y a euh… (*attendez une seconde : son téléphone qui sonne*).
Bon en fait, les choses sont jamais très euh…Le partenariat en fait c'est un partenariat assez évolutif quoi.
LS : hum hum.
MC : oui, donc dans la relation (alliance), quel type de relation entretenez-vous exactement avec Max Havelaar, est-ce que c'est un contrat de recherche et développement ?
GD : la relation est très simple en fait.
MC : oui
GD : d'abord Max Havelaar, c'est une marque, l'utilisateur Max Havelaar paie une redevance de marque. Indirectement, nous ne sommes pas utilisateur de Max Havelaar. C'est à dire que les gens qui payent en France pour nous la licence Max Havelaar, c'est des prestataires de services, donc des gens à qui on vend les fruits, ce sont les mûrisseurs. Donc ce sont les mûrisseurs qui sont grosso modo les utilisateurs de la marque, qui après ont l'autorisation de vendre nos fruits stickés Max Havelaar en tant Max Havelaar à leurs clients, donc ce sont eux qui paient. Donc ces relations que l'on a ce sont des relations à la limite presque non commerciales.
MC : hum hum.
GD : on ne paie pas la licence Max Havelaar pour la mise sur le marché des fruits en France. Ce sont nos prestataires de services qui paient cette licence. Par contre ça reste nos fruits, et on les pré stickent à l'avance Max Havelaar.
LS : hum hum.
GD: donc que, on a des relations indirectes. Par contre euh…compte tenu du fait que en France, une partie de nos fournisseurs de services sont des gens pour qui le commerce équitable ça veut pas dire grand chose, euh…Parce que pas trop au courant de ce qui se passait. Bon voilà, les bananes Max Havelaar, il faut les acheter des bananes qui sont pré stickées. Il faut être référencé en tant que détenteur d'une licence auprès de Max Havelaar France. Donc on a fait un travail de formation, on a travaillé main dans la main avec Max Havelaar pour euh…en fait leur expliquer le fonctionnement du système qui est un système assez récent pour la plupart des opérateurs qui travaillent avec Max Havelaar depuis 2002. Les autres, c'est assez récent. Donc quel type de relation. En fait, on a une relation euh…vivante qui dépend de la force relative entre Max Havelaar et AgroFair. Quand je suis arrivé en 2004, je ne connaissais pas trop le fonctionnement de Max Havelaar, pas trop les principes et assez peu le marché en France. Donc je m'appuyais beaucoup sur Max Havelaar qui connaissait le terrain depuis six ans, huit ans. Donc qui avait un potentiel de communication important. Les choses ont changé au fur et à mesure de la connaissance par AgroFair du marché en France.
MC : du marché du commerce équitable.

GD : le marché du commerce équitable en général et puis bon euh les fruits du commerce équitable en particulier. Et puis les choses ont encore changées depuis que AgroFair s'est mis dans la concurrence directe. Bon, on a fait une publicité dans un magazine professionnel pour la première fois, il y a quelques semaines. On a fait un salon pour la première fois à Paris, il y a deux mois. Et on va faire un autre salon à Lyon. On va refaire un troisième salon encore l'année prochaine aussi. Donc on va mettre en avant la marque Oké labellisée Max Havelaar, chose qu'on ne faisait pas avant. Donc je dirais que plus la marque Oké est labelissée Max Havelaar qui utilise le label Max Havelaar est forte, moins on a besoin de Max Havelaar.
MC : d'accord.
GD : donc, c'est une échelle comme ça. Et euh, c'est un ordinateur qui a…Je ne sais pas Intel Inside et puis Apple par exemple. Apple par exemple a changé complètement de euh…, elle est passée de Motorola à Intel. Sur un ordinateur Apple on verra Intel Inside
LS : hum hum
GD: parce que la marque Apple est très forte. Maintenant tout le monde le sait, les puces sont de plus en plus Apple. Mais, par contre sur les « clones » fait en chine on verra toujours Intel Inside parce que bon un « clone »…A la limite, ils préfèrent encore vendre le fait qu'il y a une puce Intel plutôt que sa boîte qui a un nom qui n'est pas facile à comprendre qui veut pas dire grand chose.
LS : hum hum
GD : donc ça dépend de la…Le co-branding en fait ça dépend de la phase collective. Plus on est faible, plus on dépend du label Max Havelaar ; plus on est fort, plus on peut mettre en valeur notre marque.
LS : hum hum.
GD: qui est accessoirement co-brandé avec un label.
MC : donc pour la communication, là en rapport avec Max Havelaar, est-ce que vous vous mettez ensemble pour définir les validations qu'il y aura.
GD : non parce que nous on a une communication qui est très simple qui est sur la marque Oké.
MC : oui
GD : très très accessoirement (exceptionnel) on utilise la marque Oké par exemple. Donc là, c'est le document 2006 et une seule page…
LS : vous mettez votre slogan euh…
GD : pardon ?
LS : sous forme de messages, de promesses…
GD : alors ça, c'est un document, c'est l'extrait 2006. Donc qu'il y a 56 pages sur une seule page, il y a le label Max Havelaar. Parce que tous nos produits sont labellisés Fairtrade. Mais on communique sur notre marque, sur nos valeurs, sur notre entreprise.
MC : hum hum
GD : voilà et Max Havelaar communique forcément sur son label
MC : oui
GD : et euh…ce n'est pas la peine de communiquer sur les détenteurs de licence donc sur les entreprises. Mais par contre, il y a une aide informelle. Et avec Julien (Mr Desmet de Max Havelaar), tu verras comment cette aide informelle se passe. Parce que en fait, Max Havelaar sans entreprise partenaire c'est pas grand chose. Et AgroFair pour l'instant en France sans la puissance de communication Max Havelaar…Bon euh…c'est grâce à Max Havelaar que AgroFair a pris des positions fortes en France. Et euh…mais on reste chacun chez soi.
MC : d'accord
GD : mais l'idée, il faut aussi vis à vis de nos clients.
MC : hum hum
GD : une prestation de service qui soit claire. Moi, je ne sais pas si je vous l'avais raconté, j'ai été chez Casino, donc il y a un an et demi. Et les gens, les acheteurs de Casino étaient persuadés que Max Havelaar vendait des fruits aussi. Et on leur a expliqué que Max Havelaar était un détenteur de Licence.
MC : oui évidemment. Mais la confusion peut faire que le consommateur…
LS : oui
GD : ce n'était pas un importateur. J'ai encore été voir un autre gars qui a repris le dossier et qui comprend toujours pas exactement qui est Max Havelaar. Il croit que Max Havelaar c'est une entreprise. Et donc il y a une confusion. Pour moi c'est d'un côté c'est bien simple, il y a du bio, il y a un label AB. Max Havelaar, c'est un label, Oké c'est une marque. Et en ce moment, il y a beaucoup d'interrogation au sein de Max Havelaar pour préciser la communication. Parce qu'il y a une sorte de confusion produit, une confusion entre le produit et puis le label quoi !
LS : hum hum
GD : qui est plus ou moins entretenu par la communication Max Havelaar, c'est une communication produit. Bon moi je ne suis pas un spécialiste de la communication. Mais je sais que c'est pas claire vis à vis de nos clients. Et je sais qu'il y a plusieurs personnes qui ne comprennent pas, même des gens de la profession qui ne comprennent pas.

MC : pire le consommateur hein !
LS : pire le consommateur
GD : et le consommateur qui…voilà. Et euh donc, c'est à la fois un problème et pas un problème. Dans la mesure où le consommateur croit qu'il y a des valeurs attachées à un produit Max Havelaar et puis voilà. Et puis bon, il achète et puis c'est bon. On ne se pose pas trop la question pour l'instant, mais le seul problème qu'on peut avoir, c'est le jour où il y aura une interrogation sur le fonctionnement même de Max Havelaar, au niveau interne, au niveau certification. Si jamais il y a un beug sur Max Havelaar, ça va retomber sur l'ensemble des industriels qui sont les utilisateurs de la marque. C'est pour ça le co-branding c'est en fait, c'est difficile. Il faut que les deux plus ou moins à égalité fassent bien leur travail et qu'il y ait une synergie, s'il y en a que dans le commerce et pas sur le marché pour une raison ou pour une autre, l'autre empathie. Donc ça marche bien quand les deux marchent bien.
MC : donc vous êtes en relation avec quel service réellement chez Max Havelaar ? est-ce que ce sont les services commerciaux ?
GD : donc on est en relation plus ou moins avec tous les services. A la fois avec le service validation puisque quand on a un produit nouveau donc il faut valider l'emballage. il faut passer par les services disons de Max Havelaar qui valident le packaging. On est en relation avec le service presse, le service marketing produits frais et moi avec la direction quoi.
MC : d'accord. Et euh, comment se fait la formation des contrats ?
GD : pour les contrats comme ce que j'ai dis, il y a pas directement de contrat entre AgroFair et Max Havelaar, parce que on n'est pas utilement l'utilisateur final quoi. Comme nos produits sont transformés en mûrisserie,
MC : hum hum
GD : c'est plutôt les mûrisseurs qui sont l'utilisateur de Max Havelaar
MC : mais vous réellement même s'il y a pas de contrats, il y a une relation quand même
GD : il y a une relation oui
MC : il y a un contrat écrit…
GD : maintenant on est référencé Max Havelaar, mais en fait on a travaillé à deux sans avoir aucune relation officielle entre AgroFair France et Max Havelaar. Bon maintenant AgroFair France est référencée Max Havelaar. On est détenteur de licence, c'est à dire qu'on peut vendre nos produits en payant la redevance Max Havelaar en France à des clients chez nous, avant on ne pouvait pas le faire mais ça marchait aussi bien quoi.
LS : donc il y avait un contrat écrit entre euh…
GD : maintenant oui, mais pendant deux ans non.
MC : d'accord !
LS : et on pourra voir la teneur du contrat ?
GD : oui, c'est un contrat de licence, je vous donnerais une copie.
LS : une copie du contrat en barrant tout ce qui peut être confidentiel…
MC : nous pouvons même avoir un accord de confidentialité…
GD : de toutes les façons les chiffres ils sont complètement public hein ! le coût de la redevance est du public,
MC : oui
GD : c'est sur le site, le coût du commerce équitable c'est public, le coût minimum garanti au producteur c'est public, donc que…
MC : d'accord.
GD : il n'y a que les volumes qui ne sont pas public, donc que les activités mensuelles, il y a des opérations qui ne sont pas public
LS : donc que le contrat entre Max Havelaar et les mûrisseries.
GD : voilà, parce que c'est eux qui utilisent vraiment, c'est eux qui sont contrôlés physiquement par les inspecteurs de FLO Cert
MC : d'accord
GD : sur le volume acheté et vendu
LS : donc il faudra aussi que tu vois (à MC) du côté des mûrisseries. Il faudrait que tu trouves des contacts côté mûrisseries.
MC : oui
GD : non ça il y a pas de problème hein ! moi je te donne tous les noms et tu les appelles hein ! Je t'enverrais un e-mail avec…il faut que tu contactes les gens qui ont du temps euh…
MC : est-ce qu'il y a vraiment des intermédiaires dans la relation avec Max Havelaar ?
GD : c'est pas vraiment des intermédiaires, chacun a son métier, chacun a un rôle différent, mais non,
MC : même au niveau de la distribution de la banane ?

GD : mais la distribution c'est simple, nous on est considéré comme importateur, donc on vend des fruits à quai jusqu'à présent, après nos partenaires les achètent, pour les bananes, les mûrissent, ou pour les autres fruits, les distribuent, donc que différent du coût, les choses comme ça.
MC : et la relation avec l'organisme de contrôle ?
GD : on n'a aucune relation, c'est nos partenaires distributeurs qui sont contrôlés par le FLO Cert.
LS : c'est uniquement le distributeur,
MC : uniquement !
GD : parce que en fait le flux passe par eux, le flux ne passe pas par moi, le flux passe directement du quai à chez eux et après de chez eux au client final quoi ! Et si on vend directement au client final via Intermarché,
MC : oui
GD : dans ce cas là, c'est intermarché qui va être contrôlé, c'est toujours pas AgroFair parce que c'est Intermarché qui achète à AgroFair.
LS : d'accord.
GD : Parce que Intermarché a une particularité d'avoir des dépôts et de gérer sa logistique.
LS : hum hum, Intermarché intègre la mûrisserie ?
GD : oui
LS : d'accord.
MC : est ce que vous êtes également confronté au respect des règles environnementales, concernant le développement durable ?
GD : ah oui, mais non il y a tout un…, dans la norme Fairtrade, il y a une partie importante qui concerne les relations avec les producteurs euh, les types de produits disons, les produits phytosanitaires, même dans le cadre de l'agriculture non biologique, utiliser ceux qui sont bannis et puis euh le rapport avec l'environnement au niveau je ne sais pas de la gestion des déchets, les choses comme ça…
MC : c'est en France… ?
GD : voilà, ça c'est encore public, c'est dans le site FLO, mais le site FLO n'est pas facile à comprendre. Donc ça s'appelle le standard euh, standard FLO, c'est indiqué en général, c'est en anglais, et donc c'est stipuler dans les règles FLO. Et le produit certifié Max Havelaar, c'est standard, parce qu'en fait, bon FLO, il y a trois euh…Bon en fait c'est comme un tabouret en fait, les trois pieds il y a une certification environnementale, euh sociale, et puis aussi donc le prix-équitable…
MC : hum hum
GD : c'est des standards une fois de plus qui sont publics, pas souvent facile à, à trouver quoi, trois ou quatre sujets sur un site avant de trouver le bon document.
MC : donc vous concrètement pour vous d'où provient la valeur ? La valeur pour AgroFair d'avoir cette relation avec Max Havelaar outre les chiffres.
GD : la valeur vient pour une raison où certains distributeurs disent s'il y a pas de sticker Max Havelaar on ne peut pas vendre. Et d'autres partenaires par exemple disent si les bananes ou si les fruits ne sont pas stickés Max Havelaar on ne peut pas les vendre en tant que Fairtrade. Donc la valeur elle est sur l'image sticker.
LS : hum hum, l'accès au marché
GD : l'accès au marché, et puis personne ne se pose la question à quoi ça correspond, personne ne lit les normes. Donc il y a une sorte de flou qui est certainement beaucoup plus importante. Il y a quand même par exemple pour le marché bio une connaissance des gens, quand ils sont bio, ils savent ce qu'ils font plus ou moins. Ils savent que bio égale à un code utilisation du produit chez le distributeur
MC : hum hum
GD : Max Havelaar qu'est ce que c'est exactement, il n'y a pas beaucoup de gens qui savent exactement ce que c'est, ce qu'ils font. Par contre le jour où il y a un sticker c'est bon.
MC : d'accord.
GD : voilà
LS : donc c'est la valeur de la marque
MC : de la marque quelque part.
LS : de la marque de certification qui joue comme entrée sur le marché
GD : mais il y a peu de gens qui lisent les statuts, qui savent exactement ce qu'ils font
LS : oui tout à fait
GD : il y a peu de gens qui savent exactement à quel prix minimum est payé le producteur, le fruit au producteur.
MC : hum hum
GD : euh…peu de gens se posent vraiment cette question, et prennent le temps de lire les standards y compris des groupes.
LS : des groupes, ils ne se posent pas la question de contrôler, c'est quand même assez pointilleux, c'est des groupes qui ont…
GD : je ne vais pas dire qu'avec un micro onde ils vont euh, mais parce que c'est la marque.

LS : donc ça veut dire que la réputation de la marque qui a la certification Max Havelaar est forte ?
GD : est très forte, non mais l'idée est très très forte quoi,
LS : et ça concorde
GD : et après quand les gens se posent les questions, après il y a les livres qui paraissent, il y a des bouquins qui paraissent sur le système Max Havelaar.
LS : qui critiquent tout ça
GD : qui critiquent
MC : comme quoi ça ne profite pas vraiment aux producteurs…
GD : mais le problème où du moins en France et en plus il y a peu de communication au niveau du producteur. En France une communication sur le produit, le sticker ça va assez peu au-delà de…
MC : d'accord.
LS : Hum hum
GD : c'est un peu dommage, alors que je pense qu'en Angleterre il y a des campagnes qui vont quand même plus loin.
LS : plus loin hein.
GD : Et euh nous on n'a pas communiqué parce que pour l'instant on n'avait pas besoin de communiquer. Mais on va avoir besoin de communiquer justement sur les valeurs qui vont vers…
LS : donc quelque part vous allez renforcer la valeur de la marque Max Havelaar si vous communiquer sur le commerce équitable ?
GD : on communique sur nos producteurs
LS : d'accord, indirectement vous profitez à Max Havelaar
GD : indirectement oui c'est ça, c'est comme en fait Macinstosh et Intel. Macinstosh profite à Intel et puis Intel est content de vendre des puces à Macinstosh. Parce que quand même, c'est des gens qui savent se servir des ordinateurs. Donc indirectement Macinstosh va pas forcément dire c'est bien parce qu'il y a des puces Intel dedans. Ils vont dire, c'est bien parce que c'est Mac. Même si le quart de la machine, c'est quand même des microprocesseurs.
LS : hum hum
GD : alors je ne sais pas si c'est une bonne comparaison.
MC : hum hum
GD : mais parce que euh, on ne peut pas comparer une étiquette sur une banane avec une banane quoi ! Mais en terme d'image euh, on est un peu dans un équilibre comme ça quoi.
GD : pour l'instant on est assez peu connu. Moi ce qui m'a donné en fait l'espoir de communiquer sur la marque, c'est que…quand j'ai fait un salon à Paris, il y a des gens qui m'ont dit oui c'est bien, on a vu la marque Oké. Mais dès fois on la voit, dès fois on la voit pas en magasin. La première fois que des clients m'ont dit on a vu la marque Oké.
MC : d'accord !
GD : en plus du label Max Havelaar, de toutes les façons pour certains consommateurs c'est un minimum, et donc, c'est très bien. Ça veut dire quand même qu'il y a de la place vis à vis d'un consommateur éduqué. Euh, je ne dis pas haut de gamme mais éduqué. Il y a de la place pour mettre une étiquette sur la marque Oké.
LS : le consommateur cherche quoi dans la marque Oké ?
GD : euh, je ne sais pas ce qu'il recherche, je ne sais pas ce que les gens recherchent…
LS : il n'y a pas d'études là dessus ?
GD : bon quand un « loubard » achète du Lacoste parce que c'est une marque de « loubard » (geste vers la poitrine). Et après il peut y avoir le voisin qui habite dans le 16 ème qui achète le Lacoste parce que c'est une marque de respectabilité, je ne sais pas ce que les gens veulent dans la marque.
MC : mais vous qu'est ce que vous voulez véhiculer comme message ?
GD : mais toujours pareil euh…qualité euh, service, relation avec le producteur, bon les valeurs traditionnelles du commerce équitable.
MC : hum hum
GD : et en plus bon AgroFair euh, les producteurs qui confient leur banane à AgroFair sont aussi disons euh actionnaires d'AgroFair, donc on a des valeurs qui sont…
GD : mais il faut qu'on ait le temps et la place et l'espace de communiquer la dessus. Pour l'instant on l'a pas.
MC : c'est un problème de budget, ou c'est un problème de…
GD : on n'a pas un budget énorme en France. Mais dans d'autres pays, au Pays Bas on a plus de budget par exemple, on fait plus de communication. Mais c'est un truc où il faut communiquer en fait, il faut qu'on ait le temps et la place et l'espace de communiquer la dessus. Pour l'instant on ne l'a pas.
MC : c'est un problème de budget, ou c'est un problème de…
GD : on n'a pas un budget énorme, en France on n'a pas un budget énorme. Mais dans d'autres pays, au Pays Bas on a plus de budget par exemple, on fait plus de communication. Mais c'est un truc où il faut communiquer en fait.

MC : vous avez parlé à un moment donné de la publicité, vous participez également à des salons. Donc à ce moment là vous communiquez comment ? par le biais de chercheurs, par le biais de…
GD : non, on communique directement avec la marque de la société qui s'appelle AgroFair, avec notre marque des produits qui s'appelle Oké, des fruits qui sont en rayon et sur les fruits. Et après donc euh sur les relations avec des producteurs et puis euh…Donc c'est une manière vivante de parler de Max Havelaar. Parce que en fait ce n'est pas…on ne parle pas sur le label, on parle vraiment sur les bananes de la République dominicaine ici, voilà les bâteaux qui déportent là, voilà les bananes c'est ce que vous avez dans les cartons ici, donc c'est une manière assez vivante d'interagir avec le consommateur. Et puis on utilise le label Max Havelaar qui est pour nous un label.
LS : hum hum
MC : mais au final euh, c'est de pouvoir se détacher de ce label là et faire la communication tout seul
GD : bon on va dire, c'est ce qu'on voudrait faire, mais on paye trois millions d'euros par an de…
MC : d'accord !
GD : de licence à Max Havelaar
LS : ah oueh !
GD : et bon euh, on a grandit grâce à Max Havelaar, et on est aussi issu du mouvement Max Havelaar. Puisque AgroFair a été créée par les fondateurs de Max Havelaar.
MC : d'accord !
LS : donc tu considères que vos standards de commerce équitable sont nettement au dessus de…
GD : au dessus du dogme de Max Havelaar quoi !
LS : d'accord
MC : hum hum
GD : au dessus de…
LS : objectivement vous êtes au dessus de…
GD : objectivement on n'est jamais…parce que je travaille pour AgroFair. Mais euh il faut qu'on communique sur nos producteurs, sur nos valeurs, sur la manière de travailler à l'intérieur d' AgroFair quoi.
MC : et au sein de l'entreprise est-ce que vous avez des mesures d'incitations qui sont mises en place.
GD : quelle entreprise, AgroFair ?
MC : AgroFair oui pour euh
GD : pour ?
MC : pour pouvoir communiquer
GD : selon des budgets marketing oui
MC : mais jusqu'à quel niveau ? Est-ce que vous insister là dessus.
GD : bon moi je ne vais pas communiquer avant d'avoir les fruits présents un peu chez Leclerc, un peu chez Cora, un peu chez Auchan, un peu chez Carrefour, un peu chez Champion, un peu chez Monoprix. Donc communiquer si on n'a pas de produits, ce n'est pas la peine hein ! communiquer si on vend deux ou quatre palettes en France ça vaut pas la peine. Bon au mois d'avril on a fait sept contenaires par semaine, donc ça fait, 7X20, ça fait à peut près 140 tonnes. Donc on commence à être présent quand la demande est assez forte. Donc là on peut commencer à communiquer parce qu'on sait au moins qu'on pourra trouver des fruits stickés Oké au Monoprix en bas, un peu à Carrefour, de temps en temps à Champion, un peu chez Cora. Bon donc, c'est que là on peut commencer à lancer la machine de communication.
LS : hum hum
GD : il faut quand même avoir un certain volume d'affaires, et puis euh maintenant on commence à avoir des oranges, des mangues et puis des ananas hein. Bientôt des ananas chez Carrefour. Donc là on peut communiquer.
MC : mais c'est la banane qui est au premier rang ?
GD : toujours, la banane c'est toujours 80% de nos volumes quoi, parce que historiquement c'est la dessus qu'on s'est developpée quoi !
MC : par rapport à une banane normale euh sur le marché, donc les prix sont moins chers.
GD : pas forcément, sinon on ne les paierait plus
MC : oui
GD : donc que, en général, le poids d'une banane qu'on vend en France est issue d'une agriculture biologique. Donc les prix du marché c'est à peu près entre 1.90 et 2.30€ le kilo. Alors que le prix du marché moyen pour une banane c'est 1.50 / 1.60. Et le prix d'une banane moyenne pour une banane de premier prix cassé, ça peut aller jusqu'à 0.95€ le kilo.
LS : hum hum
GD : donc on a quand même une segmentation par le prix.

MC : et pour le partage de bénéfice comment ça se passe exactement ?
GD : donc en fait, on a une triple rémunération pour le producteur, on a le prix minumum garanti pour le commerce équitable. Donc par exemple euh pour la République Dominicaine, je crois que c'est…non pour le Ghana par exemple, je crois que c'est 10 $ le carton pour la banane Bio + la prime du commerce équitable à 1 $ le carton, ça fait 11. Dans certains pays on a un surcoût, c'est à dire qu'on paye plus cher que le prix minimum garanti.
MC : et finalement ici, ça se répercute…
GD : et en plus pour les producteurs d' AgroFair, il y a le bénéfice d' AgroFair qui est reparti au producteur après…
LS : hum hum
GD : donc il y a trois niveaux grosso modo : il y a le prix minimum, la prime du commerce équitable et puis le bénéfice d' AgroFair.
LS : ça correspond à quoi cette prime du commerce équitable ?
GD : c'est 1 $ par carton, c'est les standards FLO.
LS : le standard FLO oui
GD : donc c'est la prime qui sert à financer les projets sociaux, environnementaux et techniques, les choses comme, c'est le standard quoi, c'est un peu le but sur le commerce équitable, d'avoir 1$ par carton, ce qui est quand même pas mal d'argent pour pouvoir financer des projets sociaux sanitaires, ça peut être je sais pas moi un dispensaire, une école
LS : oui
GD : ça c'est les producteurs qui choisissent de dépenser.
MC : et c'est sur cette prime là que vous insistez un peu au niveau de la communication vers le consommateur ?
GD : non c'est plus sur, ce n'est pas à nous, puisque ce n'est pas nous qui mettons en place…Cette prime euh, c'est un standard FLO. Donc on ne va pas communiquer la dessus parce que n'importe qui, qui fait des bananes du commerce équitable doit payer cette prime, donc si on communique là-dessus, bon à la limite on donne ou euh
MC : oui
GD : en République Dominicaine euh, de toutes les façons c'est un standard, donc que ce n'est pas la peine de communiquer sur un standard. Donc on communique sur nos valeurs plutôt.
LS : oui, d'accord
GD : c'est comme si euh, un agriculteur biologique communiquait sur l'agriculture biologique non ce n'est pas la peine,
LS : hum hum
GD : donc que euh, on ne va pas…Je veux dire si un agriculteur biologique communique les produits après récoltes euh, heureusement mon vieux, sinon tu ne serais pas bio ! Ce n'est pas la peine de communiquer là-dessus. Donc on ne communique pas sur l'évident, le problème c'est que l'évident n'est pas forcément connu par le consommateur
LS : hum hum
MC : oui
GD : on n'a pas la place de faire. La communication en fait c'est à dire…d'abord on n'a pas beaucoup de moyens. Et en plus il faut qu'on communique d'une manière simple, concrète. Donc pour nous on communique sur une marque, on ne va pas tout réexliquer quoi
MC : oui
GD : on ne va pas revenir en arrière, ce n'est pas notre travail quoi ?
LS : en termes de couverture des ventes depuis deux ou trois ans vous êtes à combien ?
GD : on est parti à zéro en 2004, et puis là on doit être à quatre, cinq millions d'euros de chiffres d'affaires en France.
LS : ah oueh ! une progression qui est…
GD : qui est assez importante quoi
LS : qui est importante oui, et vous rattraper le marché nettement
GD : ben on est parti de zéro, mais par rapport à d'autres pays, c'est encore assez faible quoi
LS : hum hum
GD : par exemple euh, en Suisse on a des parts de marché qui sont très très importantes, on a commencé en 2000 en Suisse, et puis le marché Suisse est un marché différent. Au Danemark on n'avait pas de marché important, euh en Angleterre aussi, voilà.
MC : mais le marché français, le fait qu'il ne soit pas assez important, c'est dû peut être à la législation en place (*arrêt téléphone GD*) ?
GD : oui, en fait on essaie de communiquer sur nos valeurs d'entreprises à la limite
LS : hum hum

GD : notre marque, mais on ne communique pas sur le modèle
MC : pas du tout
GD : non non, on ne va pas perdre de temps là-dessus, on ne va pas « craquer » un budget marketing la dessus quoi !
LS : oui
GD : on paie déjà de toutes les façons pour Max Havelaar.
MC : il y a une relation de confiance qui s'établit depuis quelques années entre Max Havelaar et vous ?
GD : de toutes les façons le but, en général, dans le monde du commerce équitable, ce n'est pas un monde de business
MC : oui
GD : On travaille avec des prix fixes
MC : hum hum
GD : et que, il y a forcément…Moi, j'ai des relations de confiance avec tout le monde, avec les distributeurs, avec nos partenaires qui sont prestataires de services, avec Max Havelaar, sinon ce n'est pas la peine de faire du commerce équitable, sinon il faut faire du commerce tout simple. Et puis euh c'est un acquis, et puis voilà. Donc que moi historiquement je ne suis pas un vendeur,
MC : hum hum
GD : le commerce c'est assez neuf, donc on a forcément des relations de confiance de toutes les façons. Et c'est un milieu, et puis c'est en direct avec le commerce équitable et puis c'est un milieu où des gens qui sont pas forcément des requins du commerce.
MC : hum hum
GD : on n'est pas tous HEC, on a des backgrounds qui sont un peu différents quoi. Euh, en général, c'est des gens qui connaissent les contrôlent de la production, qui ont la plus part vécu outre mer, qui ont la plupart travaillez dans des organisations de producteurs. Qui ont plus une approche « producteur » et en voie de développement.
LS : hum hum
GD : et euh, et puis on n'est pas des vendeurs sur le carreau quoi ! euh, on a forcément des relations de confiance, sinon ce n'est pas intéressant. Et puis de toutes les façons on n'est pas vraiment …on n'est pas payé au carton.
MC : oui
GD : on a une relation un peu différente, même si on vend à la fin des fruits, on a pas les mêmes types de rémunération. Max Havelaar c'est quand même une ONG, AgroFair ça appartient à une ONG à 50% le reste du capital appartient à un groupe de producteurs. On a une structure d'économie qui est quand même plus euh…On n'est pas dans la même structure qu'un vendeur de fruits et légumes de base.
LS : comment se fait l'incitation justement, quand vous cherchez à développer au niveau de votre affaire… ?
GD : ce qu'il y a quand même c'est que c'est intellectuel hein !
LS : oui, c'est ça, c'est la motivation par rapport euh…
GD : voilà, moi je n'ai jamais voulu être payé euh,
LS : par pourcentage, au volume de vente…
GD : voilà, je n'ai pas de prime, bon je vois par exemple que dans le rapport annuel, il y a le salaire de Jeroen Kroezen le patron d' AgroFair.
MC : c'est tout le contraire dans l'autre cas (ingrédient alimentaire complément alimentaire)
LS : y a pas trop de communication la dessus
MC : oui complément alimentaire c'est plutôt euh
LS : études et vente quoi.
GD : donc voilà il le salaire de Jeroen Kroezen, de Wim Nienhuis qui est directeur financier d' AgroFair …Bon et puis bon voilà, ils ont une prime. Il y en a je dirais, il y en a qui sont tacites et puis voilà quoi.
LS : c'est un peu l'organisation Max Havelaar finalement, en terme de philosophie
GD : sauf que l'organisation Max Havelaar ne fait pas de business, moi je suis quand même,
LS : ils sont payés pas forcément très cher, par rapport à une philosophie aussi euh…
GD : voilà, voilà. Bon pour l'instant peut être que ça va plus durer, et puis peut être que dans dix ans ça va être un nouveau business, je ne sais pas, mais pour l'instant c'est comme ça.
LS : c'est des gens qui ont des valeurs… ?
GD : mais je ne sais pas, moi, je ne parle pas pour les autres
LS : qui ne pensent pas forcément à développer euh, ils ne sont pas inciter à développer leur business
GD : oui, on a un budget de euh…Acheter 5000 cartons, ça fait 100 conteneurs par semaine, alors on commence à rentrer dans les choses plus sérieuses. 100 conteneurs par semaine, ça fait quand même un sacré chiffre d'affaires. Ça veut dire qu'en Angleterre on vire les Del Monte, qu'on vire des partenaires commerciaux. Et donc ça devient un enjeu commercial très fort.

LS : quoi qu'on en dise vous cherchez à faire comme Max Havelaar, c'est de développer votre volume d'affaire ?
GD : voilà, donc euh, donc nous on a un budget, on a…
LS : vous êtes content…
GD : on a un chiffre d'affaires, on paye des impôts, bon euh, on est content. Mais bon, je pense que euh, historiquement il y a quand même beaucoup d'entreprises…Bon j'en reviens à Apple qui ont fait leur métier parce que ils aimaient bien faire des ordinateurs, qui ont bidouillé et puis après qui sont devenus une entreprise cotée en bourse et qui marchent très bien, qui ont des problèmes de marché assez minimes 4, 5%. Mais euh qui font du business, mais qui ont toujours le goût de bien faire ce qu'ils font quoi !
LS : hum hum
GD : il y a par exemple les gens qui font du starbucks coffee qui ont le goût de faire découvrir aux américains un bon café, d'avoir de bonnes relations avec les producteurs, d'acheter leur café directement aux producteurs, de le torréfier, de maîtriser la chaîne. Même si in fine c'est quand même une entreprise très capitaliste, le fait de maîtriser la production, maîtriser le goût,
LS : hum hum
GD : maîtriser la torréfaction, avoir des boutiques, c'est quand même une structure assez capitaliste, c'est intégrer. Bon in fine, ils ont quand même la satisfaction de euh, de satisfaire le consommateur, les producteurs et puis maîtriser la chaîne. Donc on peut très bien maîtriser la chaîne. Donc on peut très bien faire un métier qu'on aime bien qui peut se solder en excellent business mais avec des valeurs euh initiales quoi.
LS : hum hum
MC : parce que Max Havelaar n'est pas le seul sur le marché, c'est pour ça ! si jamais il y avait une autre entreprise, une autre ONG, par exemple euh…
GD : mais pour l'instant il y a qu'un seul certificateur, il n'y a que Max Havelaar.
MC : oui, mais, c'est la raison pour laquelle il y a pas assez de concurrence ?
GD : ça c'est deux choses, euh, je ne sais pas si on peut faire un parallèle avec le bio ou pas, je sais pas si c'est bien, le bio, on a une règle
LS : je pense que ça va évoluer comme ça hein
GD : hum, je veux dire, on a une règle, c'est à dire que les gens se sont mis à table. Avant tout le monde faisait du bio
MC : hum hum
GD : les gens se sont réunis en disant bon ça c'est du bio, ils ont définis un carré, ça c'est…La règle c'est par exemple 0.9% d'OGM, seulement ça crie, dans la mesure où il y a moins de 0.9% d'OGM apparemment c'est bio.
LS : hum hum
GD : ils se sont mis d'accord, je ne sais pas si c'est juste ou pas juste, c'est comme ça. Et après cette règle elle est valable pour tout le monde. Après il y a des organismes Eco cert, X, Y qui disent bon ben voilà, cette règle dans la mesure où cette règle elle est appliquée, ce producteur A, B, C, D peut choisir son organisme certificateur,
LS : hum hum
GD : et moi je certifie en bon nombre que c'est bio.
GD : et après le metteur en marché peut mettre sa marque + bio, voilà ça marche comme ça. Je pense que pour le commerce équitable, il faudrait que ça soit comme ça. Le problème c'est que pour l'instant la règle du commerce équitable est définit par FLO qui est un organisme plus ou moins…Euh disons une certification pas privée, disons c'est une initiative privée, et que pour l'instant les gens se battent encore pour définir exactement ce qui est dans cette certification. Et la confusion…, c'est pour ça je pense que les choses vont évoluer, c'est que euh, mais ça les gens de Max Havelaar et FLO le savent très bien. C'est qu'il y a un organisme qui définit les règles qui est FLO, un autre organisme qui certifie cette règle FLO Cert,
MC : hum hum
GD : et un troisième organisme qui markette ces produits certifiés qui s'appelle Max Havelaar. Donc à partir de 2008, ça va s'appeler Fairtrade. A priori, Max Havelaar va disparaître, va s'appeler Fairtrade.
LS : ah oui !
MC : d'accord !
GD : donc qu'au niveau européen on aura déjà une seule marque
LS : y compris en France ?
GD : y compris en France quoi. Donc que euh
LS : Fairtrade !
GD : voilà Fairtrade, donc ça va déjà, bon euh encore un travail de communication à faire quoi. Mais il reste que c'est encore un tout petit peu, disons perturbant qu'il y ait un seul organisme euh
LS : ben oui
GD : qui fasse, qui édicte une règle, qui la vérifie et qui en fasse euh

MC : et ça fait que euh…
LS : ça fait longtemps comme ça dans le label rouge hein ! Dans le label rouge, la personne qui fabriquait le poulet label rouge est la personne qui vérifiait le poulet label rouge
MC : qui vérifiait !
LS : était la même organisation
GD : ce qui n'est pas normale !
LS : et un jour on a dit il faut séparer les organisations, ça n'a rien avoir, et on a coupé le système en deux
GD : sinon ça s'appelle une marque, sinon on s'appelle Michelin. Bon Michelin, j'ai les meilleurs pneus parce que c'est Michelin, ok mais c'est ta marque tu fais ce que tu veux. Le jour où par exemple on aura 20 000 quatre quatre (4 X 4) qui vont se retrouver avec des pneus aux Etats-Unis d'une marque concurrente, Michelin va dire mes pneus sont meilleurs parce que les gens vont acheter Michelin. Mais vendre une marque c'est autre chose quoi.
LS : oui, ils vont évoluer c'est évident.
GD : donc pour l'instant, on utilise cette confusion, ça marche, on se pose pas de question. On parle de la vente, les consommateurs ne savent trop ce qu'ils font, les metteurs en marché, ils sont un peu confus. Voilà, on y va on avance et puis après on…
LS : hum hum
GD : mais ça c'est mon opinion, je veux dire c'est pareil, donc que il ne faut pas que ça soit publier dans un magazine parce que je me suis dis bon…ça c'est une opinion à la limite personnelle
LS : hum hum
GD : c'est une interrogation quoi, c'est une interrogation que je me pose, et il y a pas que moi je me pose…
LS : mais souvent il y a des discussions en cours pour les labels…Il suffit qu'elles soient intégrées dans une appellation européenne officielle type agro bio, mais avec commerce équitable ça sera un coût hein ! je crois que…
GD : et la question dans cinq ans, c'est pourquoi Max Havelaar fait du marketing ? C'est à moi de faire du marketing pour vendre mon produit, ce n'est pas à Max Havelaar de faire, moi je fais…maintenant que je connais tout le monde
LS : comme on mettra ton label Fairtrade point barre
GD : ça veut dire que certifié
MC : Max Havelaar
GD : et que certifié Max Havelaar et qui correspond à un label
LS : ah oueh
MC : je pense que c'est ce qui entraîne une confusion dans la tête du consommateur, puisque le consommateur ne perçoit que la communication qui est faite par Max Havelaar. C'est pour ça que le consommateur ne voit que…
GD : quand on arrive à…avec un panneau, quatre sur trois, avec une grosse banane (*ton insistant sur la grosse banane*) avec un sticker Max Havelaar, les gens disent c'est quoi ça ? Et a côté, il y a une grosse banane avec un sticker Del Monte, les gens disent bon
MC : hum hum
GD : Del Monte je sais, ce sont les plantations, ils ont des mangues, ils ont des bateaux
MC : hum hum
GD : Max Havelaar, qu'est ce qu'ils ont ? ils ont un label. Donc la confusion elle est totale.
MC : d'accord !
LS : ça va évoluer
GD : Ça va évoluer, et euh
LS : obligé, ils vont prendre le système…
GD : dans la mesure où par exemple avec vos exemples précédents, le producteur d'ingrédient, c'est quand même un producteur d'ingrédient qui avait une recette
MC : oui
GD : et un utilisateur final (entreprise du complément alimentaire) qui avait un produit fini. Mais là ce n'est pas le cas
LS : c'est du co-business hein
MC: c'est le marché du complément alimentaire, c'est…
LS : c'est pour ça le cas Max Havelaar – Oké est un intéressant. Parce que on est dans la marque de certification un peu ambigu certes, mais quand même la marque de certification type agro bio et puis une marque commerciale comme Oké quoi
GD : hum. Mais en franc, le marché c'est quoi euh, grosso modo le marché Fairtrade y compris l'épicerie c'est peut être 80 millions, 100 millions d'euros quoi
LS : hum hum
GD : en Angleterre c'est très important, en Suisse c'est très important. Ça commence à devenir…

LS : et vous pensez que ça va devenir important en France ?
GD : bien sur que ça va devenir.
MC : et au niveau de l'importation, du dédouanement, vous ne rencontrez pas de difficultés particulières ?
GD : c'est un produit comme un autre
MC : le fait que ce soit un produit du commerce équitable est que ça n'entraîne pas…
GD : non
MC : non !
GD : légalement, c'est des cartons de 18.5 Kilos de bananes, point barre. Il faut qu'on ait les mêmes règles phytosanitaires, d'importation, si c'est bio, il faut un certificat bio. Euh bon, vis à vis des douanes que ça soit Max Havelaar, ou euh Loic SAUVEE ou euh Mantiaba COULIBALY, je veux dire ça change strictement rien
LS : hum hum
GD : c'est à dire vous pouvez mettre vos étiquettes, ça aucune importance. Je veux dire ça aucune…c'est hors sujet quoi. Il faut qu'on respecte les règles de base quoi.
MC : est-ce qu'il existe d'autres relations d'alliance de marques à part la banane Oké avec Max Havelaar, que vous entretenez avec d'autres entreprises.
GD : ben là on est en…, oui on a par exemple on a été quinze jours en Angleterre. On a un bureau en Angleterre donc il y a AgroFair et TWIN. TWIN c'est un acteur du commerce équitable de café. On travaille en accord avec TWIN.
LS : hum hum
GD : donc je présente, on va aller dans les bureaux de TWIN, parce que TWIN a commencé quatre ans, cinq ans avant. Donc que euh, et puis on est euh, ce qui les gens sont un peu de la même fratrie quoi
LS : hum hum
GD : et puis en Italie donc c'est AgroFair CTM, donc c'est pareil, c'est un acteur du commerce équitable dans l'épicerie. Et puis euh aux Etats Unis aussi c'est pareil, donc on a l'habitude de travailler comme ça. Et puis peut être en France on va travailler avec Equitable,
LS : ah oui
GD : qui est aussi un acteur du commerce équitable. Donc on aura l'habitude de travailler avec ça quoi. Mais c'est plus…à la limite ça serait peut être plus au niveau de l'image
MC : hum hum
GD : au niveau des synergies qu'on peut trouvé ensemble quoi. Donc ça, cette démarche à la limite
de travailler avec des partenaires, on l'a déjà. Et on ne va jamais se le faire…avec Max Havelaar, on a rien à faire avec Max Havelaar, on a déjà un bureau. Bien qu'en Finlande on ait fait ça, le bureau d'AgroFair en Finlande était dans les locaux de Max Havelaar.
LS : ah oueh !
GD : parce que on a été poussé par Max Havelaar au début, très fortement poussé. On est rentré en Finlande grâce à Max Havelaar.
LS : ah oueh
GD : mais maintenant, il faut arrêter la confusion quoi
LS : ah…
MC : et donc vous aviez des services qui étaient commun, des…
GD : non pas des services
MC : vous travaillez ensemble
GD : mais des synergies, une communauté intellectuelle assez forte quoi. Tout comme euh bon on a pu voir en France au début quoi
LS : la personne (*Mr Desmedt*) que tu as rencontré à Max Havelaar fait partie de quelle structure
MC : c'est Max Havelaar France, service
GD: c'est marketing
MC: il s'occupe de tout ce qui est fruit
GD : hum
LS: c'est intéressant de savoir comment fonctionne leur…tu verras comment c'est mardi (*entretien de mardi : interview de MC avec Desmet le 26 juin*)
MC : oui
LS : donc en fonction de Max Havelaar en interne entre ces trois visions…
GD : donc en fait il y aura plutôt les supports aux enseignes, supports communication Max Havelaar et puis supports produits. Par exemple si vous voulez des ananas, vous pouvez aller voir telle entreprise …où l'on peut voir AgroFair. Bon il y a une sorte d'impartialité vis à vis des licences Max Havelaar
LS : ils ont quand même euh…La grande différence par exemple avec une structure agro bio qui ne fait que de la certification de norme et une structure Max Havelaar où la vraiment…
GD : ils ont un budget marketing considérable hein !
LS : considérable, ça représente quand même beaucoup hein !

GD : bon je pense que Max Havelaar communique plus en banane que Fruidor, que n'importe qui.
LS : ah oui. Une structure Max Havelaar commerciale, euh…
MC : hum hum
LS : si demain, vous faisiez une norme…
GD : ça me semble évident
LS : c'est une grosse structure, ils sont combien ?
GD : euh je crois qu'il y a trente personnes
LS : ah oueh
GD : je pense qu'à terme ce n'est pas bien
LS : ah non…sera mis en concurrence avec que euh toute la bande d'organisations certificateurs qui existe sur le marché, qui est énorme hein, qui est très gros.
GD : hum hum
LS : donc que, ECO CERT, l'intérêt de prendre ECO CERT, ça dépend de leurs coûts hein, de leur efficacité.
GD : oui, non mais c'est sur
LS : Max Havelaar saute, ECO CERT sera mis, ah non FLO CERT pardon
GD : FLO CERT non par contre, ils peuvent très bien devenir un organisme certificateur, il n'y a pas de problème
LS : oui mais parmi d'autres, parmi d'autres c'est un référentiel
GD : bien sur
LS : FLO CERT il commence à être Quali Cert, rien ne nous dit qu'il passe hein !
GD : oui, le souci après d'avoir par exemple un travail de démarchage, de contact avec le producteur des choses comme ça quoi
LS : oui
GD : d'ONG, d'appui au niveau producteur, donc un rôle un peu de développement
LS : possible hein, purement au niveau du certificateur pas autre chose…Et ECO CERT,
GD : moi si j'étais à la place de Max Havelaar, je m'investirais beaucoup plus directement dans les relations Sud-Sud ou Sud-Nord et auprès des producteurs.
LS : hum hum
MC : plutôt qu'avec que euh
GD : plutôt que dans le marketing qui coûte très cher en Europe. Je ne sais pas ce que je ferais, mais il faut faire une relation entre le consommateur et puis le producteur quoi. Et euh, mais c'est complexe, il y a de quoi se poser les questions et euh ce n'est pas évident d'avoir la réponse.
LS : donc un organisme qui n'est pas comme…
GD : je ne connais beaucoup d'histoire…
LS : sauf si ça rapporte un budget…à l'Etat
MC : oueh !
LS : bon surtout que Max Havelaar, l'origine des financements de Max Havelaar c'est quand même publique…fee…protégés… ?
GD : oui c'est ça, non mais bon il y a une partie toujours publique et puis une partie fee quoi
LS : c'est ça
GD : voilà c'est ça
LS : le plus…c'est quand même du fee non ?
GD : 50 / 50
LS : ah oui
GD : moi je pense que c'est 50 / 50, 55 / 45. 45 fee, 55…
MC : mais c'est la raison pour laquelle le marché français est peu développé par rapport aux marchés euh…
GD : non parce que en fait euh, je pense qu'il y a euh des…Aussi comme en France, il y a toujours des…les gens se posent quand même la question est-ce que ça va vraiment durer Max Havelaar. Bon la question à la con quoi.
LS : hum hum
GD : euh est-ce Internet c'est vraiment utile ?
MC : oui
GD : donc que les gens se posent les questions comme ça. Et après quand ils ont fini de poser des questions aussi stupide que ça, ils disent bon on a quatre ans de retard, cinq ans de retard il faut qu'on y aille
LS : rire, on s'est posé pendant vingt ans la question de l'anglais, l'anglais contre le français…Vos subventions ça vient de quel euh…
GD : Ministère des affaires étrangères
LS : donc c'est pareil c'est une source de vie ça, avec un lendemain
GD : c'est une…oui,

MC : et donc du coup il faudra seulement se baser sur les prix, les redevances…
GD : oui, ben et puis après une fois que tous les gens qui payent les redevances se réunissent ensemble et qu'ils commencent à faire le bazard, voilà.
MC : d'accord ! donc à terme on peut dire que tout ça peut disparaître un jour où soit allé de l'avant.
GD : je ne connais pas beaucoup (*coupure téléphonique GD*) et puis euh, donc je ne connais pas d'exemple d'organisme comme ça. Je ne sais pas combien euh, d'organisme de certification, de promotion marketing, je n'ai pas en tête comme ça des exemples d'organismes qui font ce travail là…Qui ne dépendent pas uniquement de fonds publics
LS : oueh, c'est rare hein
GD : je pense que ça c'est rare oui. Mais c'est très bien en fait que ça existe comme ça
LS : mais en fait c'est une marque certification, et puis il y a beaucoup de marques de certification qui sont publiques
MC : donc des marques de certifications privées avec l'aide publique.
GD : mais où il n'y a pas de bénéfices, je veux dire c'est pas une association. Non mais il y a une gestion rigoureuse.
MC : et puis c'est complètement différent des autres cas (*étudiés dans la thèse*)
LS : je ne sais pas combien ils sont ?
GD : oui une trentaine, trente, trente cinq personnes quelque chose comme ça. Et euh, voilà moi j'ai pas forcément les..euh, je n'ai pas forcément ces réponses là. Je ne sais pas si les gens de Max Havelaar ont ces réponses là aussi, euh…
MC : on verra (*lors de l'entretien avec Max Havelaar*).
LS : je pense qu'ils se posent des questions aussi hein, c'est clair
GD : donc c'est vraiment un co-branding qui est vraiment très spécifique
MC : donc ça rien avoir avec…les autres formes d'alliances de marques ?
GD : on a une entreprise qui est cherchée et l'entreprise qui est train de trouver ses marques sur un marché.
MC : hum hum
LS : donc très évolutif
GD : très évolutif
LS : ça s'est créée il y a trois ans, ça fait trois ans que vous êtes sur le marché français ?
GD : euh trois ans oui
LS : ça commence bien, on peut imaginer que ça va évoluer
MC : ou que
GD : non euh de toutes les façons nous euh, nos clients…Max Havelaar, on a l'étiquette Max Havelaar, on paye la redevance on ne se pose pas de question
LS : voilà
GD : après le fonctionnement de Max Havelaar, honnêtement je vais dire….Plus il y a de marketing la dessus, mieux c'est pour AgroFair quoi !
MC : hum hum
GD : mais je vais dire moi euh, les relations de Max Havelaar franchement ce n'est pas mon job.
MC : d'accord !
GD : mais par contre s'il y a une grosse campagne de presse contre Max Havelaar, parce que euh bon, ça, ça va être mon problème.
LS : vos réputations sont liées
GD : voilà, on est dans la même barque
LS : la même barque
GD : oui
LS : donc pour toi on est quand même dans la relation ?
GD : dynamique,
MC : dynamique…
LS : c'est à dire ça peut bouger dans un sens ou dans l'autre
GD : voilà
LS : en fonction de l'évolution du marché, c'est ce que veulent les clients finaux ou directs
GD : voilà
MC : donc quelque part est-ce qu'il n'y a pas une étude de marché à faire par rapport aux clients, aux nouveaux ?
GD : quels clients ?
MC : euh les consommateurs
GD : mais les consommateurs euh, en fait eux ils écoutent les gens qui vendent les plus forts hein ! Si Max Havelaar parle le plus fort, le consommateur il écoute Max Havelaar. Si un jour Oké arrive à parler plus fort, ils écouteront Oké.

LS : les distributeurs pourront plus aussi…
GD : mais nous ce qu'on voudrait faire, c'est faire comprendre aux consommateurs que Oké = commerce équitable.
LS : commerce équitable
MC : le but c'est donc de…
LS : et si après demain, il y a un label européen commerce équitable,
GD : on y va
LS :…ça ne coûtera pas bien cher !
GD : on y va
LS : vous mettrez de toutes les façons !
GD : hum, nous c'est notre stratégie…On n'est pas Max Havelaar, je veux dire on ne travaille pas pour Max Havelaar. Je travaille pour AgroFair, je suis payé par AgroFair, on a la marque Oké.
LS : c'est très intéressant tout ça !
MC : hum hum
GD : mais bon, moi je ne suis pas un homme de marketing, j'ai aucun Background marketing,
MC : hum
GD : et donc c'est vraiment plus de l'action réaction quoi!
LS : hum hum
GD : quand par exemple je vais voir un responsable marketing d'un grand groupe de distribution qui me dit comment ça marche Max Havelaar exactement ? et vous vous êtes quoi exactement ? Je comprends que le message n'est pas forcément très bien compris quoi !
LS : tu peux nous parler un peu des relations que vous avez avec les grands distributeurs
GD : ça se passe très bien. Les grands distributeurs ils ont une relation simple, produit. Donc eux, ils veulent essayer de vendre très bien leurs produits, euh moi j'ai une communication très simple avec eux. Donc producteur-grand distributeur,
LS : hum hum
GD : vous voulez des stickers Max Havelaar, vous avez Max Havelaar ; si vous voulez la communication PLV les choses comme ça, vous allez avoir avec Max Havelaar, ça c'est leur travail ce n'est pas le mien.
MC : ah d'accord !
GD: si vous voulez savoir d'où viennent les bananas, je vous amène en avion et puis on va voir les producteurs directement.
MC : donc en fait chacun euh…
GD : chacun fait son métier
MC : ok
GD : donc moi je ne suis pas Max Havelaar, je suis AgroFair, je vends des produits AgroFair.
LS : et chez Carrefour ou Auchan vous connaissez un peu l'évolution de leur mentalité par rapport à la fois à vos produits AgroFair Oké ou bien par rapport au sticker Max Havelaar ?
GD : ben Carrefour, c'est vrai que c'est un rapport direct au niveau du producteur.
LS : ah bon !
GD : ils veulent avoir un accès direct au producteur le plus direct possible
MC : et avec quelle grande distribution vous êtes…
GD : on voit en gros Carrefour achat solidaire, avec un personnage et puis avec un petit label et puis en bas à gauche le label Max Havelaar. Le jour où Carrefour pourra faire une croix sur la banane Max Havelaar, ils le feront
LS : hum hum
GD : sans aucun état d'âme, après ils auront Carrefour achat solidaire nana nana na, cette banane patati patata…ils le font.
LS : et voilà une autre étude cas Carrefour Solidaire avec Oké, bon pour l'instant ils font ça, ils payent, très bien
MC : et après…
GD : dès qu'ils ne peuvent plus payer ils font sauter ça.
LS : ah oui, ça c'est clair
MC : aucune obligation, aucun engagement, aucun…
LS : c'est la grande distribution
GD : si ça lieu vingt ans, trente ans, quarante ans, cinquante ans, ils vont utiliser, il n'y a pas de problème, mais si ce n'est que…
LS : ils appellent comment leur filière ? Agir Solidaire
GD : Carrefour Agir Solidaire
MC : Agir c'est sur le site, ils ont pas mal de segments de marchés chez Carrefour en ce moment.

GD : Carrefour c'est bien simple, ils ont retravaillé toutes leurs marques, ils ont trois familles euh, parce qu'ils ont un truc pour euh…Maintenant il y a Carrefour qui n'est pas cher, qui et ben s'appelle Carrefour, donc ça peut être du café Carrefour, donc des produits de grande consommation, de grande qualité, à des prix raisonnables. Ce n'est pas les produits les moins chers, ni les plus chers.
MC : hum hum
GD : donc de grande consommation Carrefour. Carrefour engage sa responsibilité sur sa marque. Après il y a la gamme Carrefour Agir, donc c'est Carrefour Agir Bio, produits bio
LS : hum hum
GD : Agir Solidaire, Carrefour Agir Eco Planète donc ce sont des produits qui sont respectueux de l'environnement, par exemple un liquide vaisselle. Et puis après je crois il doit y avoir Carrefour Relations Directes Producteur, je sais plus comment ça s'appelle quoi,
LS : hum hum
GD : genre euh, filière qualité quoi ! et après il y a Carrefour Sélection qui est Carrefour un peu haut de gamme quoi,
LS : ah oueh !
GD : qui sont bien, et Carrefour Agir Solidaire c'est dans leur gamme
LS : c'est le style (sticker) Max Havelaar,
GD : et après donc, ils utilisent les stickers Max Havelaar pour supporter leur marque.
MC : hum hum
GD : et le jour ils pourront….
LS : intégrer ça dans une norme européenne officielle
GD : moi je pense que les gens ne seront pas d'accord entre eux
LS : oui mais…dans tous les cas c'est des négociations…Attention hein c'est comme agro bio hein, pendant longtemps chacun essayait de…
GD : si c'est une sorte de d'économie de …ça va pas marcher ça, donc c était un standard qui était…Je ne sais pas moi, c'est vraiment dans la perspective européenne quoi, et notamment française. Aux USA (*United States* : Etats Unis) on s'embête pas quoi c'est Oké USA, cool
MC : oui
GD : on communique à fond là-dessus
LS : il n'y a pas un label officiel,
GD : ci il y a un label, Fairtrade aussi, et on communique à fonds là-dessus. Parce que les américains c'est la marque
LS : oui
GD : Oké USA, c'est la marque, après bon, il y a le sticker où c'est quoi un label euh…
MC : c'est la marque
GD : on communique sur la marque à fond
LS : c'est ça
GD : c'est plus ça. Donc on a une culture européenne en fait qui est toujours socio…Et encore ce qu'on peut faire c'est de quoi, communiquer. On a un nom de société, on a une marque
MC : oueh
GD : donc aux Etats Unis on a fait plus simple, on a fait Oké USA facile à comprendre. Oké la marque et puis USA. Et moi quand j'arrive, il faut que je dise bon voilà, AgroFair c'est notre entreprise, Oké c'est notre marque, et Max Havelaar c'est le label qu'on utilise, ouff ! C'est…
LS : ah oui c'est…
MC : donc en vous mettant ensemble avec Max Havelaar…
GD : donc ce qu'il faut comprendre, c'est qu'il n'y a pas de euh, il y a du pragmatisme, il y a de l'action réaction, c'est comme euh, c'est de la biologie en fait . Je veux dire, c'est comme euh un…
LS : c'est beaucoup de marketing aussi hein !
GD : beaucoup de marketing, du marketing à l'échelle humaine, ce n'est pas à l'échelle temps, il y a un taux de mimétisme et puis bon après qui est-ce qui va, est-ce que le papillon bon…
LS : il y a des rapports de force de marques,
GD : oueh
LS : …du client direct, du distributeur…c'est quand même lui qui fait fondamentalement vivre la relation, qui peut la faire évoluer dans un sens comme dans un autre.
GS : hum
LS : quand même ça, il faut le euh, il faut le faire
MC : il faut du marketing forcément !
GD : oui ça coûte cher le marketing, nous on a quand même un budget marketing euh, moi j'ai eu un budget marketing pour la France pour ma première année quoi. Mais quand je fais les actions à 500€ c'est bien quoi,
LS : oui

GD : 500-600€, je ne peux pas me payer un placard trois par quatre, quatre par trois, près de Rungis avec une grosse banane Oké,
MC : hum hum
GD : je n'ai pas un budget
LS : mais vous ce que vous payez ce n'est pas un référencement très cher ?
GD : oui mais j'ai autres choses à faire quoi !
MC : même avec la publicité avec la banane, c'est toujours Max Havelaar qu'on voyait à la télé
GD : oui
MC : on ne peut pas voir Oké ! Mais ça joue beaucoup
GD : non mais c'est sur
MC : je pense que nous avons fait un peu le tour
GD : mais c'est…, il n'y a pas de dogmatisme
LS : hum
GD : c'est ça qui est intéressant. Mais bon, avec Max Havelaar, c'est comme pendant un an et demi j'ai demandé des adresses, maintenant c'est Julien (Mr Desmedt) qui me demande des adresses.
LS : ah !
GD : Et ça bon c'est euh
LS : oueh, oueh, on sent qu'il y a…
GD : il y a un an c'est moi qui les donnaient, un an et demi…vas y prend le TGV (Train à Grande Vitesse), va allez voir en Alsace. Alors qu'avant c'était le contraire quoi. Voilà, il y a un échange quoi. Maintenant je suis plus consommateur de Max Havelaar, alors qu'avant j'avais vraiment besoin de Max Havelaar.
LS : oui
MC : donc la relation est en train de…
LS : la relation a évolué
GD : voilà, mais maintenant c'est le contraire
LS : c'est quand même vous qui produisez la banane hein ! les producteurs…
GD : voilà, même moi j'ai euh, je pense que j'ai changé hein ! avant j'avais complètement la trouille d'aller voir un responsable marketing,…aller dans un supermarché hein !
LS : hum hum
GD : et j'ai beaucoup plus de légitimité que Max Havelaar
LS : complètement à terme, c'est ce qui va se produire.
GD : c'est clair
MC : hum
GD : et puis moi je suis allé voir Chiquita ce matin, j'ai dit écoutez bon si vous voulez faire euh. Chiquita, c'est de vendre de la banane Chiquita. Donc ils veulent la vendre mais pour leurs clients ils veulent du bio, donc ils sont bio bio
LS : Chiquita hein !
GD : et puis après leurs clients qui sont aussi nos clients, le jour où ils voudront du Fairtrade, je dis ben écouter vous passer en Fairtrade et puis on vous vend du Fairtrade, ça pause aucun problème.
LS : oueh
GD : je dis si vous voulez, vous pouvez nous utiliser pour votre image, ça pause strictement aucun problème. Vous vendez vos bananes Chiquita pour vos clients Chiquita, mais par contre vous avez votre logistique et vous vendez des bananes AgroFair Oké Fairtrade Max Havelaar. Moi ça ne me pause aucun problème, parce qu'il y a quand même un flux logistique quoi.
MC : et tout ça informellement, il y a aucun contrat derrière ?
GD : je n'ai pas de euh…, dès que c'est écrit…Le seul contrat écrit qu'on ait eu n'a jamais été respecté.
LS : donc vous serez près à travailler avec Chiquita, ce n'est pas un énorme concurrent ?
GD : non ce n'est pas un concurrent,
LS : ce n'est pas un concurrent !
GD : chacun fait son métier hein ! euh…Et donc que voilà, donc que on travaille déjà avec eux…
MC : d'accord !
GD : donc plus, je dirais que le co-branding maintenant il est plus par exemple, il est presque maintenant…Si Chiquita veut des bananes bio Fairtrade pour ses clients, on travaille déjà avec Del Monte. Donc que des bananes Del Monte pour Carrefour et puis à côté on a du Carrefour Agir Solidaire. C'est à dire que pour nous le co-branding il est presque comme ça quoi.
LS : hum hum
GD : on s'associe avec quelqu'un qui a des camions, qui a des mûrisseries, euh qui vend de la banane par camion entier et qui…on fait les palettes quoi.
LS : ah oueh oueh
GD : donc c'est presque comme ça maintenant, on commence à évoluer un petit peu quoi.

LS : mais il y a zéro communication là-dessus.
GD : oueh oueh, c'est la biologie quoi, je veux dire, moi je suis un petit poisson et puis bon on s'accroche aux gros.
LS : qui est gros…
GD : et puis voilà et puis peut être qu'un jour on aura plus de place, et puis on repartira…, mais c'est l'échelle humaine, mais pas l'échelle biologique.
LS : oui oui
GD : et toujours pareil, moi j'ai la contrainte, je suis tout seul chez moi, donc il faut vraiment qu'on navigue quoi ! j'ai beau être gentil avec tout le monde, au moment où il faut…il y a plus personne. Et il n'y a pas de bureau quoi !
LS : ah oueh !
MC : et vous êtes le seul à gérer tout !
GD : oui c'est ça hein
LS : tu es toujours au téléphone, machin, Internet ?
GD : oui c'est ça hein
LS : tu as ton wifi, ton ordinateur ?
GD : oueh oueh c'est ça hein, c'est pour ça donc que on n'a pas les coûts de…On a les coûts mais ils sont assez rigides quoi !
MC : personnel réduit, donc que euh à peu près combien ?
GD : bon en ce moment je suis la seule personne, en Angleterre il y a à peu près quatre personnes, quatre et demi en Italie il y a trois et demi en Finlande, une personne aux USA et puis au Pays Bas il y a trente, trente cinq personnes
LS : ah oui
GD : et ça c'est une méthode de fonctionnement très moderne qui marche très bien quoi !
LS : une politique de développement…
MC : pour le personnel
GD : moi des bananes j'en ai depuis quatre jours, je ne sais pas comment faire
MC : bon après derrière il n'y a pas de contrôle, comme vous le dite il n'y a pas de contrats, il y a pas d'obligation. Comment est-ce que vous allez faire pour…
GD : c'est la parole hein !
MC : oui mais après la parole sur le marché
LS : vous pouvez vous faire roulez
MC : ça peut arriver
GD : non mais, parce qu'on travaille aussi quand même avec des professionnels donc que…
LS : c'est vrai que toi tu travailles avec des opérateurs français,
GD : oui
LS : que tu connais,
GD : oui que je connais. Je veux dire si je n'étais pas en France, on ne serait pas là depuis deux ans…, on a eu des fausses factures qui ont traîné pendant quatre mois cinq mois,
LS : ah oueh !
GD : et puis ben tu résous ça, tu marques et puis bon tu vas voir les gens et puis tu dis je suis là, et puis il y a une imputation…
MC : et puis il y a les concurrents…
LS : ah oui
GD : s'il y a un gars qui commence à ne pas payer ses factures, je veux dire il est un peu euh…Une grosse boîte qui euh. A la limite moi j'ai beaucoup plus à perte quoi…, j'ai beaucoup moins à perdre qu'une grosse boîte qui est sérieuse qui ne paye pas ses factures AgroFair, moi je suis plus…Mais bon euh il y a que le problème se pose pas. On est dans le commerce équitable on a quand même des relations qui sont différentes.
LS : plus simples ?
GD : oueh basées sur la confiance
LS : basées sur la confiance
MC : confiance morale
GD : bon là j'avais sept palettes, je ne sais pas quoi en faire hein ! j'ai perdu tout pendant quatre jours. Et puis bon, cet Hiver, les mêmes gens vont me dire mais Gilles j'ai besoin d'un contenaire, t'en n'a pas, t'en n'a pas, tu ne veux pas me dépanner, tu ne veux pas me dépanner, ils vont traîner, ils vont traîner, le rapport de force va être inversé.
LS : ah oueh
GD : l'été c'est nous qui sommes emmerdés, l'hiver c'est eux qui sont emmerdés. Donc le gars me dit bon je te les prends, c'est bon, l'hiver prochain je te les donne les contenaires et puis t'arrête de m'embêter quoi ! et puis voilà c'est fini quoi

GD : mais c'est amusant, c'est amusant ce genre de choses quoi
LS : donc tous les jours tu arrives à chercher des clients
GD : ben c'est un peu les mêmes clients et puis bon maintenant il y a toujours de nouveaux clients quoi et euh ils ont toujours été dans les relations de confiance quoi !
LS : t'as plus de brochure comme ça ? (rapport annuel Agrofair)
GD : oui c'est pour vous AgroFair
MC : merci. On va voir Max Havelaar la semaine prochaine et puis on va voir la relation entre les deux (AgroFair -Max Havelaar)
GD : mais c'est une relation a la limite qui est la même que euh, je pense que ils voient un peu…eux ils font un peu toujours partie l'évolution quoi
MC : hum hum
GD : il y a, quand j'ai commencé en 2004, il y avait qu'un…maintenant ils sont un, deux trois, quatre quoi !
LS : ah oueh !
GD : ils ont grandi d'une manière énorme et puis voilà quoi !
LS : si tu y vas (*à MC*), tu verras, c'est une organisation qui fait d'autres produits aussi, tropicaux …
GD : non non toujours sur l'épicerie, les juis, les produits frais quoi
MC : ben merci
LS : très bien merci beaucoup hein !
GD : voilà, donc en fait, ce qu'il faut c'est insister sur ce dynamisme quoi, que c'est des relations….
LS : c'est la biologie quoi ! des rapports de forces ou…
GD : pas de rapports de forces, des rapports de euh, non aujourd'hui je ne dirais pas que ce n'est pas des rapports de forces quoi ! il y a un droit, et puis ça va donner un coût, c'est plus de place que de linéaire donc que euh…
LS : des actions, interactions ? ça se fait logiquement ?
GD : voilà ça se fait logiquement quoi. Et puis euh que chacun doit voir uniquement …Moi si je tape, si je vends que du Max Havelaar c'est sur que je suis « mort ».
LS : hum hum
GD : parce que n'importe qui peut me euh, si je euh promeus Max Havelaar ça pas de sens quoi ! donc il faut que je défende ma marque quoi.
LS : c'est à terme ce qui va se développer
GD : voilà, et ça avant je n'avais pas compris. Au début j'étais au contraire…j'étais le euh, j'étais véhiculé par Max Havelaar, j'ai dis ben non ça n'a pas de sens hein, parce que je me suis fais avoir trois ou quatre fois.
LS : ce n'est pas ta boîte quoi
GD : ce n'est pas ma boîte, ce n'est pas eux qui payent hein ! Non mais c'est ça veut dire…
LS : un truc qui peut être ….c'est de réfléchir aux objectifs à long terme des entreprises
MC : c'est vrai que ça change, il y a une évolution, il y a euh…
GD : et ça c'est permanent
LS : ça c'est les relations permanentes dans le système.

Annexe IV-15 : Un extrait de l'entretien avec Kees de Kievit, Responsable des ventes chez AgroFair Pays Bas (oct 2007)

Interviewer :
- Mantiaba Coulibaly (MC)

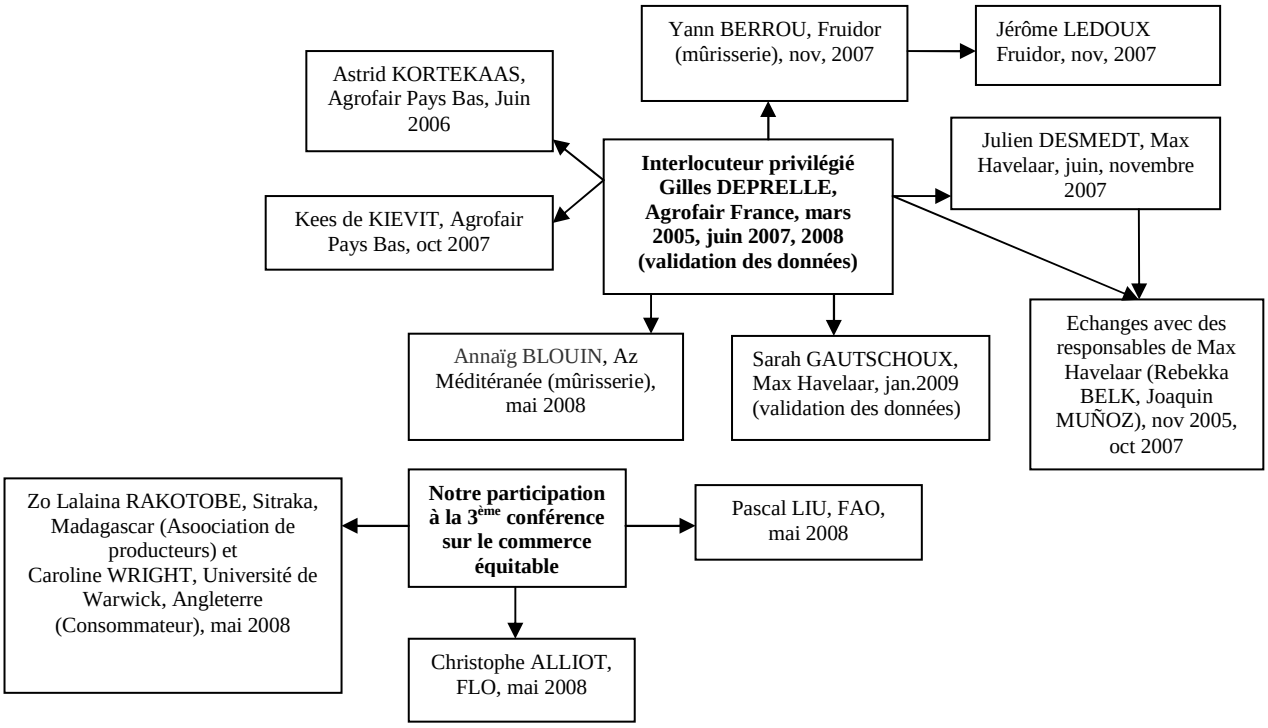
Interviewé :
- Kees de Kievit (KDK)

MC: Can you explain us the evolution about brand name?
KDK: a lot of power, because in France, now we re talking about brand names. In France brand name is very important, nobody was taking about brand names if we talk about bananas. Fruidor was importing bananas from Martinique, Guadeloupe, Fruidor is just selling bananas to the retailers, not a brand just a banana…..Who cares what is in the box, what the label they use, it was just bananas. It has changed now.
I was always very impressed to see the poor quality of bananas in……..because France was used to this kind of poor quality. Now we have lots of fruits coming from central America, south America, so the standard of quality from Martinique is rising again…..Ok, so when we started 4 years ago in France, we had to work with Fruidor and other superviders first, because they had the solution for the retailers, and they were not very pleased if AgroFair had gone directly to retailers because it was not to their benefits. However we had a concept, it's the subside and in a sense we were the first to bring to the supervider because they were only making profit to import and sell bananas,…they had no interests in fair trade. So for us, it was important that we had a direct connection with the retailers, it's the reason we started the relationship. And in France, the retailer…the concept of Max Havelaar Fair trade. It was already done by Max Havelaar, but mainly for the coffee, tea and other products. Fruit is a total different thing.
MC: and marketing agreement evolves? What are the main evolution since the beginning of the relation between Max Havelaar and AgroFair
KDK: : marketing agreements between
MC: Max Havelaar and AgroFair
Kdk: organization
MC: or Max Havelaar and retailers
KDK: we have no direct agreement, in speaking terms we have meetings together and of course if we see a chance for starting with Carrefour for instance and Max Havelaar has already with Carrefour, then it's good if we sit together and discuss, because it's also the benefits.
MC: do you think AgroFair activities increase since beginning of relationship between AgroFair and Max Havelaar? (Development of activities)
KDK: yes, it is increasing, because Max Havelaar was already in some countries, working on other products, the coffee and tea. We use that to increase our…in Australia, Germany. It is supplied by Max Havelaar with coffee and tea. In exchange, what about fruits? So we got together and speak for Max Havelaar.Since the first meeting together, this is working well. I said before, these Monday enter, see the discharge of bananas, we had interesting meetings a workshop.

Annexe IV-16 : Récapitulatif des entretiens sur le marché du commerce équitable

Acteurs	**AgroFair**	**Max Havelaar**	**Fruidor et Az-Méditerrané**	**Association de Producteurs et Department of Sociology (Consommateurs)**	**FLO**	**FAO**
Personnes interviewées (fonctions)	Responsable AgroFair France Responsable des ventes Pays Bas Assistante marketing et communication Pays Bas	Assistant Responsable Marchés Président MH France (échange après une conférence)	Responsable commercial et Responsable service qualité	Conseiller technique (SITRAKA) et Senior Lecturer (University of Warwick)	Délégué aux affaires internationales (conférence)	Economiste (*Trade Economist, Policy service and Markets Division*)
Lieux et dates	Paris, 4 mai 2005 Entretien téléphonique, juin 2006 *Interviewer externe*, fév 2007 Paris, 19 juin 2007 Barendrecht11 oct 2007	Entretien téléphonique, juin 2007 Montreuil, 26 juin 2007 Paris, 13 oct 2007 Montreuil, 08 nov 2007	Entretien téléphonique (Paris-Rungis), 13 nov 2007 et Entretien téléphonique 06 mai 2008	Montpellier, 14 mai 2008 et Montpellier 15 mai 2008	Montpellier 15 mai 2008	Montpellier, 15 mai 2008
Durée moyenne	1h 30	1h	1h	1h 30	1h 30mn	1h

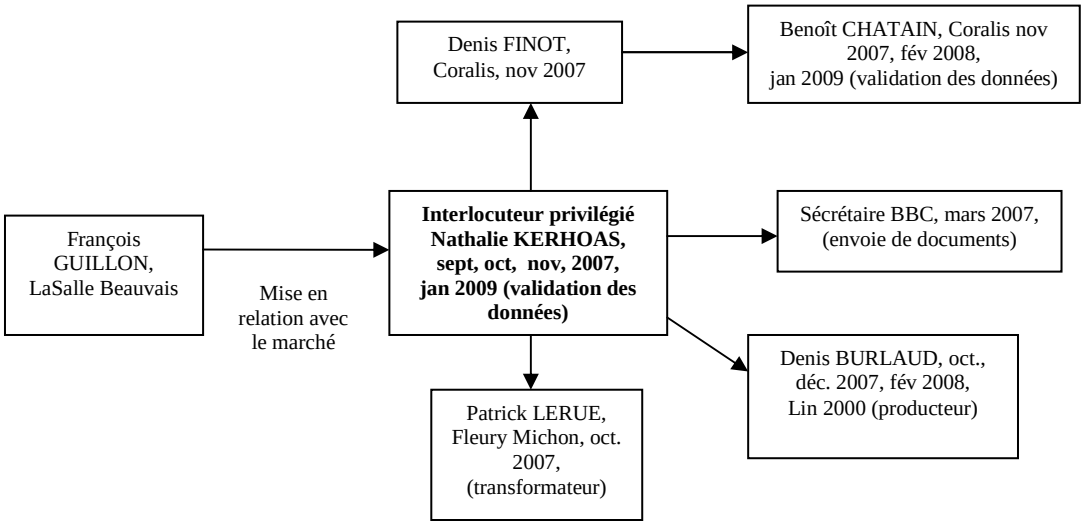
L'effet boule de neige dans le cas 1



Annexe IV-17 : Récapitulatif des entretiens sur le marché de la nutrition santé

	BBC	**Fleury Michon**	**Coralis**	**Lin 2000**
Personnes interviewées	Responsable de l'association	Directeur Marketing	Responsable secteur lait	Responsable Technique
Lieux et dates	*Interviewer externe*, 19 jan 2007 Combourtillé, Rennes, 24 sept 2007 Beauvais 31 oct 2007 Entretien téléphonique (validation, demande documentations), nov 2007	Entretien téléphonique, début octobre 2007 Paris, 24 octobre	Entretien téléphonique, 13 nov 2007 Cesson-Sévigné 01 fév 2008 Entretien téléphonique (Paris), 19 fév 2008	Beauvais 31 oct 2007 Entretien téléphonique, 12 déc 2007 Grandvilliers (oise), 24 février 2008
Durée moyenne	1h30	1h	1h	1h 30

L'effet boule de neige dans le cas 2



Annexe IV-18 : Un extrait du premier entretien avec Mr Xavier Benoit, Responsable Commercial de Bio Serae (juillet, 2006)

Interviewer :
- Mantiaba Coulibaly (MC)

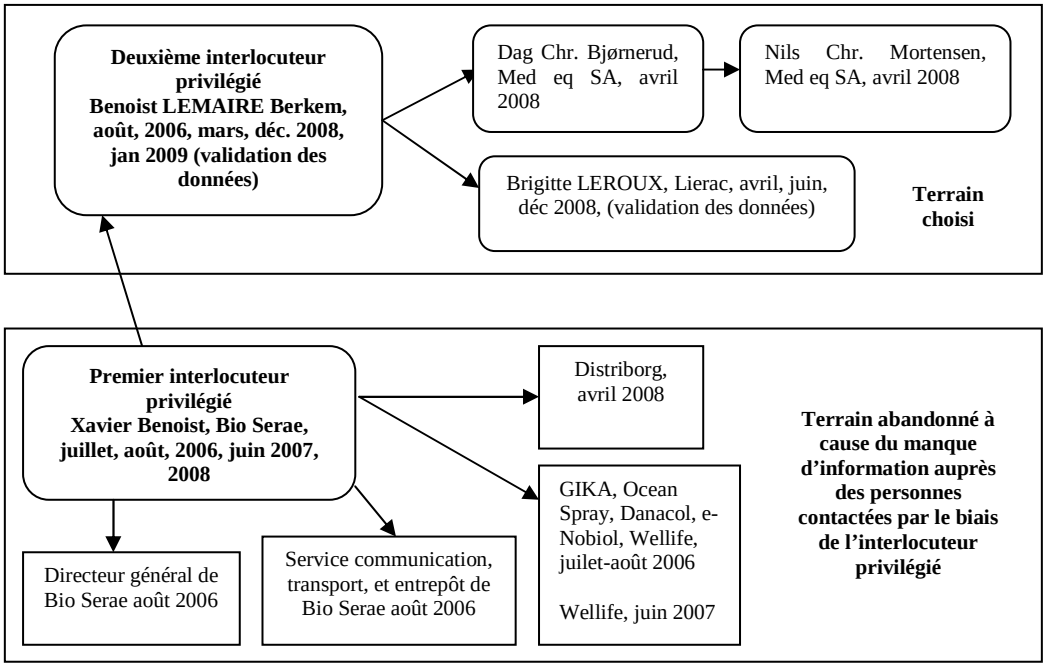
Interviewé :
- Xavier Benoist (XB)

MC : L'entreprise c'est bien BIO SERAE…
XB : Oui BIO SERAE, qui veut dire Société d'Etudes de Recherche Appliquée en Biologie, c'est pas un nom latin, ce n'est pas du tout une société bio.
MC : ah ! c'est bon à savoir car bio ça porte à confusion.
XB : on a gagné un procès contre les instances bio, ce nom a été déposé en 82 ou 81, donc bien avant le boom des produits biologiques.
MC : quel est votre secteur d'activité ? Pourquoi BIO SERAE, la recherche pharmaceutique et les produits sont-elles également reliées ?
XB : Pour les gens qui nous connaissent pas c'est assez difficile à appréhender. On est fabriquant d'ingrédient. La plupart sont des ingrédients fonctionnels pour les fonctionnalités de l'organisme, on est vraiment dans du fonctionnel NVivo.
MC : avant de parler d'alliance, auparavant comment est-ce que vous fonctionniez au niveau des produits. Parce que là, je vois que vous travaillez avec plusieurs autres entreprises (la commercialisation de vos produits) ?
XB : Chez BIO SERAE, sans rentré trop dans le détail, on a deux activités, la première activité est le négoce : c'est à dire qu'on achète des poudres, des extraits de plantes. Ça peut être en Asie, en Amérique du Sud, en Afrique, et on revend ces extraits de plantes à l'industrie sans y toucher. On vérifie qu'elles soient propres au niveau bactériologique, on vérifie que la teneur en actif est convenable, et on revend en état.
MC : Sous quel nom ?
XB : Oh là on n'a plein de noms, je vais vous laisser une brochure de la société BIO SERAE. Donc on a cette gamme de produits (exemple montré sur une brochure), qui sont vendus, c'est des commodités on vend un extrait de carapace de crustacé, de cartilages de requins et ils sont vendus sous cette forme là.
MC : et la deuxième activité ?
XB : la deuxième activité donc, c'est le développement de produits BIO SERAE. Ça se sont des produits qui sont développés par la société, fabriqués la société ou par les tiers en de la capacité de production des divers aléas de production, qui sont marketés par BIO SERAE. Là il y a co-branding.
MC : d'accord on en reparlera après. Avant le co-branding, comment se faisait la distribution des produits, qu'est ce qui se passait au niveau des canaux de distribution, quelle était la relation avec le client ?
XB : alors nous, notre distribution se fait par un réseau propre, on a quatre responsables commerciaux dont je m'occupe, et ces gens là approchent l'industrie, on est vraiment dans une configuration de B to B. Si on touche le consommateur, ça sera par notre capacité à convaincre l'industriel.

Annexe IV-19 : Récapitulatif des entretiens sur le marché du complément alimentaire

	Bio Serae	**Naturex**	**Wellife**	**Lierac**	**Med-Eq**
Personnes interviewées	Directeur commercial et Chercheur (sur l'ingrédient NeOpuntia)	Directeur marketing	Directeur commercial	Responsable R&D	Directeur Commercial et PDG
Lieux et dates	Paris, 03 juillet 2006 Bram, 23 août 2006 Denfert Rochereau, 04 juin 2007 Entretien téléphonique (chercheur) Entretien téléphonique (Beauvais), 31 oct 2007	Gardonne, 30 août 2006 Entretien téléphonique, mai 2007 Paris, 31 mars 2008	Paris, 05 juin 2007	Bezons, 07 avril 2008 Entretien téléphonique (Juin 2008)	Entretiens téléphoniques (Paris-Norvège) 15 avril 2008 et 18 avril 2008
Durée moyenne	1h	1h 30	1h15	1h	30mn

L'effet boule de neige dans le cas 3



Annexe IV-20 : Analyse de contenu thématique, Bardin (2001 : 101-108)

Bardin (2001 : 101-108) conseille également de suivre une ligne directive dans le déroulement de l'analyse thématique :
1) Découper le texte en un certain nombre de thèmes principaux (qu'il serait possible d'affiner, éventuellement en sous-thèmes si on le souhaitait.
2) Associer des caractéristiques au thème central.
3) Faire une analyse séquentielle : découpage de l'entretien en séquences.
4) Analyser des oppositions, par exemple le 'calme' et le 'silence' opposé à l'ennui au cours des vacances.
5) Analyser l'énonciation, par exemple l'évolution du style (phrase longue, non achevée, familiarité du langage) ; l'alternance de l'usage ('on' et 'ça' traduisent la mise à distance, 'moi' et 'je' expriment la réappropriation, l'investissement personnel) ; les perturbations dans le langage ('euh' : phrase tronquée) ; la spécificité de certains tics de langage ('enfin', 'ou bien', etc.).

Analyse de contenu selon Miles et Huberman (2003 : 25)

(Miles et Huberman, 2003 : 25) propose une série d'actions à suivre un plus explicite. Il s'agit dans un premier temps d'attribuer des codes à une série de notes de terrain tirées de l'observation ou des entretiens et dans un second temps de noter par la suite les réflexions ou observations dans les marges.
Par la suite ces auteurs proposent de sélectionner et passer au crible ces outils pour identifier des phases similaires, des relations entre des variables, des thèmes, des différences entre sous-groupes et séquences communes.
Une quatrième étape consiste à isoler ces schémas et processus, points communs et différences, et les réappliquer sur le terrain de recherche lors de la vague suivante de collecte de données.
Ensuite, ces auteurs conseillent d'élaborer graduellement une courte série de généralisations qui recouvre les régularités discernées dans la base de données.
Dans une dernière étape, Miles et Huberman (2003), proposent de confronter ces généralisations à un corps de connaissances formalisées sous la forme de construits ou de théories.

Annexe IV-21 : Analyse de contenu à l'aide de QSR NVivo (Tesch, 1990 in Deschenaux et Bourdon 2005 : 7)

« La décontextualisation consiste à sortir de son contexte un extrait de texte afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet particulier. Le 'sujet' regroupant les extraits reliés à ce thème s'appelle un code dans le langage de l'analyse qualitative ».
« La recontextualisation est obtenue par un amalgame de codes et de catégories préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens ».

Annexe IV-22 : Informations remis au double codeur

Informations sur les études de cas

1) Sur le marché du commerce équitable, la marque « Fair trade » de Max Havelaar est associée la marque de banane « Oké » de l'entreprise AgroFair (importatrice de bananes). Ces deux organisations sont en relation avec les producteurs du Sud, les distributeurs (souvent des mûrisseurs : Fruidor, Az-Méditérannée), les organismes de contrôle (FLO), avec qui j'ai aussi effectué des entretiens.
2) Sur le marché du complément alimentaire, la marque d'ingrédient alimentaire « Svetol » de l'entreprise Naturex) est associée avec une marque de complément alimentaire « Adip'Light » de l'entreprise Lierac du groupe Ales. Sur ce marché, j'avais réalisé d'autres entretiens avec les entreprises Bio Serae et Wellife, Med-eq (Pays bas) qui n'ont pas été choisies pour l'étude de cas. Mais les entretiens faits avec ces entreprises sont exploités pour le traitement des données.
3) Sur le marché de la nutrition santé la marque de nutrition santé « Oméga 3 Naturel de l'association Bleu-Blanc-Cœur (BBC) est associée à une marque laitière « Agrilait » de l'entreprise Coralis. Sur ce marché j'ai également réalisé des entretiens avec d'autres entreprises partenaires de BBC (Lin 2000, Fleury Michon) et j'exploite les données pour l'étude de cas.

Une copie du dictionnaire des thèmes est remise au double codeur.

Annexe IV-23 : Demandes d'autorisation et accords sur le marché du commerce équitable

CREPA
Centre de Recherche
en Management & Organisation
DRM • CNRS UMR 7088

Paris le 08-12-2008

Mantiaba COULIBALY
Doctorante en sciences de gestion, ATER
Université Paris-Dauphine
Objet : Demande d'autorisation

A l'attention de Monsieur Deprelle

Monsieur Deprelle,

Suite aux différents entretiens que j'ai réalisés avec vous et aux documents internes de AgroFair que vous m'aviez remis, j'ai rédigé dans le cadre de ma thèse de doctorat en sciences de gestion une étude de cas sur la banane « Oké Fairtrade ». En accord et concertation avec le directeur de thèse Monsieur Loïc Sauvée, je sollicite votre autorisation pour conserver le nom de l'entreprise et le logo dans le document final de thèse et dans les travaux qui en découlent.

Dans cette recherche nous traitons de la création de valeur dans les alliances de marques sur le marché du commerce équitable et de l'alimentation santé. Au delà de l'intérêt théorique, les résultats de notre travail ont bien entendu une portée managériale. Il s'agit de proposer aux entreprises un outil d'aide à la décision pour mieux gérer les alliances de marques sur le marché alimentaire.

La possibilité de conserver les noms et logo originaux renforcerait l'intérêt et la portée de cette recherche. Bien entendu aucune donnée à caractère confidentiel ne figure dans ce travail. Je me tiens à votre disposition pour vous fournir toute information complémentaire qui pourrait être nécessaire à votre décision.

Je vous remercie par avance pour l'intérêt que vous voudrez bien porter à cette demande. Je vous prie d'agréer, Monsieur Deprelle, l'expression de mes sentiments les plus respectueux.

Mantiaba COULIBALY

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE
Place du Maréchal
de Lattre-de-Tassigny
75775 Paris cedex 16
Tél : 01 44 05 43 54
Fax : 01 44 05 40 84
www.dauphine.fr/crepa/

RE : Thèse M COULIBALY_Demande d'autorisation

Mercredi 17 Décembre 2008 10h06mn 17s

De: "Gilles Deprelle" <gdeprelle@AGROFAIR.NL>

À: "coulmanti@yahoo.fr" <coulmanti@yahoo.fr>

Mantiaba,

Page 5: Je crois que le chiffre de 2% du prix de vente perçu par les producteurs est très faible.
Page 30: Tu a écrit qu'AgroFair recevait des subventions, ce qui n'est pas le cas. Seul Max Havelaar France en reçoit.

D'autre part je confirme que tu peux utiliser le nom de l'entreprise ainsi que son logo.

Gilles Deprelle

CREPA
Centre de Recherche
en Management & Organisation
DRM • CNRS UMR 7088

Paris le 16-12-2008

Mantiaba COULIBALY
Doctorante en sciences de gestion, ATER
Université Paris-Dauphine
Objet : Demande d'autorisation

A l'attention de Madame Ormières

Madame Ormières,

Suite aux différents entretiens que j'ai réalisés avec Monsieur Desmedt, aux documents internes de l'association Max Havelaar qui m'avaient été remis et à ma participation à des conférences sur le commerce équitable, j'ai rédigé dans le cadre de ma thèse de doctorat en sciences de gestion une étude de cas sur la banane « Oké Fairtrade » vendue par AgroFair. En accord et concertation avec le directeur de thèse Monsieur Loïc Sauvée, je sollicite votre autorisation pour conserver le nom de l'entreprise et le logo dans le document final de thèse et dans les travaux qui en découlent.

Dans cette recherche nous traitons de la création de valeur dans les alliances de marques sur le marché du commerce équitable et de l'alimentation santé. Au delà de l'intérêt théorique, les résultats de notre travail ont bien entendu une portée managériale. Il s'agit de proposer aux entreprises un outil d'aide à la décision pour mieux gérer les alliances de marques sur le marché alimentaire.

La possibilité de conserver les noms et logo originaux renforcerait l'intérêt et la portée de cette recherche. Bien entendu aucune donnée à caractère confidentiel ne figure dans ce travail. Je me tiens à votre disposition pour vous fournir toute information complémentaire qui pourrait être nécessaire à votre décision.

Je vous remercie par avance pour l'intérêt que vous voudrez bien porter à cette demande. Je vous prie d'agréer, Madame Ormières, l'expression de mes sentiments les plus respectueux.

Mantiaba COULIBALY

UNIVERSITE PARIS
DAUPHINE
Place du Maréchal
de Lattre-de-Tassigny
75775 Paris cedex 16
Tél : 01 44 05 43 54
Fax : 01 44 05 40 84
www.dauphine.fr/crepa/

De : Sarah Gautschoux
Envoyé : jeudi 29 janvier 2009 17:27
À : 'coulmanti@yahoo.fr'
Objet : RE: Fw : Thèse M COULIBALY_Demande d'autorisation_Contact Mr Desmedt_Pour Mme Ormières

Bonjour,

Je vous confirme que vous pouvez conserver notre nom dans votre thèse. J'ai commencé à apporter quelques précisions sur votre travail… je suis désolée, je n'ai pas le temps
Je me permets en revanche d'apporter quelques précisions :

Section 1 :

- : « Les produits étiquetés Max Havelaar et vendus sous le nom de marque « FairTrade » : Max Havelaar France est une association qui gère un label indépendant (et non une marque commerciale), destinée à assurer au consommateur que le produit qu'il achète a été produit et vendu selon un cahier des charges stricte, et international. Ces standards sont consultables en ligne sur le site de notre fédération FLO : http://www.fairtrade.net/standards.html. Les produits ne sont pas vendus sous la marque Max Havelaar, mais sous la marque de l'entreprise qui les commercialise (Alter Eco, Lobodis, Ethiquable… près de 200 entreprises sont concernées en France, comme vous le dites plus bas)
- : « une multitude de produits sont commercialisés à travers les actions menées par de nombreuses organisations de commerce équitable (Max Havelaar, Artisans du Monde, Magasins du monde, etc.) ». : Max Havelaar France ne vend ni n'achète aucun produit : notre label apposé sur un produit est une garantie équitable.
- : « Les bananes équitables représentent des bananes qui sont directement achetées aux plantations ou coopératives certifiées par FLO (FairTrade Labelling Organization), l'organisme international certificateur du commerce Equitable » : La certification est gérée ,non pas par FLO, mais par FLO-Cert, entreprise indépendante de certification et d'audit. Je me permets de préciser également qu'elles sont achetées par des importateurs certifiés par FLO-Cert également.
- : « Les bananes équitables garantissent également un prix donné aux producteurs » : les producteurs reçoivent à minima un Prix Minimum Garanti, défini dans les standards, et qui représentent un seuil plancher, calculé sur les coûts de production durable, et en dessous duquel les bananes ne peuvent être achetées aux conditions du commerce équitable labellisé. En revanche, il est tout à fait possible d'acheter les bananes à un prix supérieur à ce fameux prix minimum garanti.
- : « ce sont de nombreux salariés qui gèrent Max Havelaar France. Ces salariés sont spécialisés dans la gestion, le commerce, la communication. »… nous sommes 30 (stagiaires inclus)… ce qui ne me paraît pas très important comme nombre. Par ailleurs, l'étendue des métiers est beaucoup plus importante : nous comptons des ingénieurs agronomes, des personnes spécialisées dans les réseaux relationnels. Une grosse partie de notre équipe est dédiée à d'autres tâches que l'aspect d'accompagnement commercial des entreprises, qui représente une part relativement restreinte de notre mission.
- : « Les groupes locaux représentés par 44 associations indépendantes qui regroupent à peu près 2 000 bénévoles dans différentes villes (de Nantes à Dijon et de Marseille à Toulouse) assurent le rôle de Max Havelaar à l'intérieur de la France. » : ces groupes locaux n'assurent pas notre rôle, mais relayent notre action sur le terrain. Le rôle est particulièrement important dans la sensibilisation des citoyens , des consommateurs et des collectivités territoriales.
- : « Max Havelaar amène les consommateurs et les agriculteurs à changer leur comportement en s'orientant vers une agriculture responsable durable et solidaire au Nord et au Sud. ». Notre savoir-faire concerne les pays du Sud. Nous appuyons tout à fait l'agriculture solidaire, qui vise à améliorer les conditions des agriculteurs du Nord.. mais nous ne travaillons pas ce domaine.
- Point 2.2 : « Max Havelaar à travers sa marque de certification FairTrade » : Il ne s'agit pas d'une marque de certification, mais d'une garantie pour le consommateur que le produit est équitable… et que les conditions de productions équitables sont liées à une certification. La certification concerne les producteurs et les acteurs commerciaux, et non les produits finis.
- Point 2.3 : « Dans le cadre de l'alliance entre les marques « Oké » et « FairTrade » : vous l'aurez donc compris, le terme « alliance » n'est pas le meilleur, dans la mesure où nous représentons un label indépendant vis-a-vis des entreprises.

Section 2 :

- Point 1.1: « Germanie 'Transfer' » = « Transfair Allemagne»
- Point1.2 : la marque de banane « Oké » est associée avec la marque « FairTrade » : cf ma dernière remarque sur la section 1
- Point 2 .1 : « Les organisations partenaires de Max Havelaar et Agrofair sont diverses et variées. Nous, nous limitons aux acteurs principaux qui sont : les organisations de producteurs, les distributeurs, les organisations de contrôle (Béville11 2004 : 27-28), auxquels nous rajoutons les mûrisseurs et consommateurs. » : il s'agit effectivement de partenaires directs d'Agrofair. Concernant leur rapport à Max Havelaar, il s'agit de structures qui ont choisi d'adhérer à une alternative, le commerce équitable, selon les règles du jeu proposées par FLO/Max Havelaar.
- Point 2.1, partie « les organismes de contrôle : « FLO international (Fairtrade Labelling Organisation) a été créée à partir des initiatives de certifications Max Havelaar qui existaient en France, en Hollande, aux Etats-Unis Fairtrade Etats-Unis), en Allemagne (Transfair Allemagne). : notre fédération FLO n'étant pas du tout en charge de la certification, je vous propose de ne pas l'intégrer dans cette partie, afin d'éviter le risque de confusion.
- Point 2.2. : les « partenaires indirects » que vous citez (bénévoles, insitutions) sont, au contraire, nos partenaires directs. De plus, l'initiative Territoires de Commerce Equitable est un exemple de partenariat, mais il en existe de nombreux autres.

Etc.

Annexe IV-24 : Demandes d'autorisation et accords sur le marché de la nutrition santé

CREPA
Centre de Recherche
en Management & Organisation
DRM • CNRS UMR 7088

Paris le 08-12-2008

Mantiaba COULIBALY
Doctorante en sciences de gestion, ATER
Université Paris-Dauphine
Objet : Demande d'autorisation

A l'attention de Madame Kerhoas

Madame Kerhoas,

Suite aux différents entretiens que j'ai réalisés avec vous et aux documents internes de l'association Bleu-Blanc-Coeur que vous m'aviez remis, j'ai rédigé dans le cadre de ma thèse de doctorat en sciences de gestion une étude de cas sur le lait Agrilait à base d'Oméga 3. En accord et concertation avec le directeur de thèse Monsieur Loïc Sauvée, je sollicite votre autorisation pour conserver le nom de l'entreprise et le logo dans le document final de thèse et dans les travaux qui en découlent.

Dans cette recherche nous traitons de la création de valeur dans les alliances de marques sur le marché du commerce équitable et de l'alimentation santé. Au delà de l'intérêt théorique, les résultats de notre travail ont bien entendu une portée managériale. Il s'agit de proposer aux entreprises un outil d'aide à la décision pour mieux gérer les alliances de marques sur le marché alimentaire.

La possibilité de conserver les noms et logo originaux renforcerait l'intérêt et la portée de cette recherche. Bien entendu aucune donnée à caractère confidentiel ne figure dans ce travail. Je me tiens à votre disposition pour vous fournir toute information complémentaire qui pourrait être nécessaire à votre décision.

Je vous remercie par avance pour l'intérêt que vous voudrez bien porter à cette demande. Je vous prie d'agréer, Madame Kerhoas, l'expression de mes sentiments les plus respectueux.

Mantiaba COULIBALY

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE
Place du Maréchal
de Lattre-de-Tassigny
75775 Paris cedex 16
Tél : 01 44 05 43 54
Fax : 01 44 05 40 84
www.dauphine.fr/crepa/

RE: Thèse M COULIBALY_Demande d'autorisation — Mardi 6 Janvier 2009 8h29mn 11s

De: "Nathalie Kerhoas" <nathalie.kerhoas@bleu-blanc-coeur.com>

À: "'mantiaba coulibaly'" <coulmanti@yahoo.fr>

Bonjour

Tous mes meilleurs vœux pour cette année 2009 à vous ainsi qu'à Mr Sauvée.

Je vous souhaite également une belle réussite pour votre thèse.

Comme dit au téléphone, je n'ai aucune contre-indication à ce que vous fassiez référence à Bleu-Blanc-Cœur dans votre travail de thèse.
Bon courage pour cette dernière ligne droite.

Très cordialement,

Nathalie Kerhoas

CREPA
Centre de Recherche
en Management & Organisation
DRM • CNRS UMR 7088

Paris le 08-12-2008

Mantiaba COULIBALY
Doctorante en sciences de gestion, ATER
Université Paris-Dauphine
Objet : Demande d'autorisation

A l'attention de Monsieur Chatain

Monsieur Chatain,

Suite aux différents entretiens que j'ai réalisés avec vous et aux documents internes de la coopérative Coralis que vous m'aviez remis, j'ai rédigé dans le cadre de ma thèse de doctorat en sciences de gestion une étude de cas sur le lait Agrilait à base d'Oméga 3. En accord et concertation avec le directeur de thèse Monsieur Loïc Sauvée, je sollicite votre autorisation pour conserver le nom de l'entreprise et le logo dans le document final de thèse et dans les travaux qui en découlent.

Dans cette recherche nous traitons de la création de valeur dans les alliances de marques sur le l'alimentation santé et du commerce équitable. Au delà de l'intérêt théorique, les résultats de notre travail ont bien entendu une portée managériale. Il s'agit de proposer aux entreprises un outil d'aide à la décision pour mieux gérer les alliances de marques sur le marché alimentaire.

La possibilité de conserver les noms et logo originaux renforcerait l'intérêt et la portée de cette recherche. Bien entendu aucune donnée à caractère confidentiel ne figure dans ce travail. Je me tiens à votre disposition pour vous fournir toute information complémentaire qui pourrait être nécessaire à votre décision.

Je vous remercie par avance pour l'intérêt que vous voudrez bien porter à cette demande. Je vous prie d'agréer, Monsieur Chatain, l'expression de mes sentiments les plus respectueux.

Mantiaba COULIBALY

UNIVERSITE PARIS
DAUPHINE
Place du Maréchal
de Lattre-de-Tassigny
75775 Paris cedex 16
Tél : 01 44 05 43 54
Fax : 01 44 05 40 84
www.dauphine.fr/crepa/

Réf. : Re : Réf. : Fw : Thèse Mantiaba COULIBALY _Université Paris Dauphine_Autorisation Mercredi 14 Janvier 2009 8h18mn 13s

De: "Benoit.Chatain@coralis.fr" <Benoit.Chatain@coralis.fr>

À: "mantiaba coulibaly" <coulmanti@yahoo.fr>

Thèse MCoulibaly-Chapitre VI_08janv2009_après reformulation verbatim.doc (317 ko)

Bonjour,

J'ai relu vos modifications.
Je tiens à vous préciser que certaines idées sont assez éloignées de la réalité. Peut-être me suis-je mal exprimé.
1) Notamment, la stratégie de communication de AGRILAIT n'est pas fondée sur les prix bas. Ceci fait partie de notre positionnement.
2)Le prix cité de 0.72 pour le lait Agrilait est celui du lait conventionnel et non du lait Oméga 3 qui est quant à lui de 0.82 euro/litre.
3) "les consommateurs ne savent pas que le lait vient de la vache" est une image. Meme si cela est vrai pour quelques consommateurs, je crois qu'il ne faut pas le généraliser ici.
4) Coralis ne relivre pas à moins de 5 KM ses produits. Coralis relivre ses produits à l'échelle régionale.
5) La distance de 300 KM chez les concurrents était "une imag". Les distances parcourues dans les autres laiteries sont simplement plus importantes.
6) "Intéraction entre les services" : je ne comprends pas pourquoi vous faites allusion à la Présidente lors de la confrontation des arguments. Ce sont toutes l équipes qui sont concernées.

Vos reformulations sont très proches des verbatim, et crois qu'il serait bon de les reformuler davantage afin de ne pas afficher de contre-sens concernant mes propos.

Je vous confirme par ailleurs que vous pourrez utiliser CORALIS et AGRILAIT dans votre thèse.

Cordialement,

Benoit CHATAIN

mantiaba coulibaly <coulmanti@yahoo.fr>

Pour : Benoit.Chatain@coralis.fr

cc : SAUVEE Loïc <loic.sauvee@lasalle-beauvais.fr>

Objet : Re : Réf. : Fw : Thèse Mantiaba COULIBALY_Université Paris Dauphine_Autorisation

08/01/09 12:11

Annexe IV-25 : Demandes et accords sur le marché du complément alimentaire

CREPA
Centre de Recherche
en Management & Organisation
DRM • CNRS UMR 7088

Paris le 12-12-2008

Mantiaba COULIBALY
Doctorante en sciences de gestion, ATER
Université Paris-Dauphine
Objet : Demande d'autorisation

A l'attention de Madame Leroux

Madame Leroux,

Suite aux différents entretiens que j'ai réalisés avec vous et aux documents internes de l'entreprise Lierac que vous m'aviez remis, j'ai rédigé dans le cadre de ma thèse de doctorat en sciences de gestion une étude de cas sur le produit Adip'Light. En accord et concertation avec le directeur de thèse Monsieur Loïc Sauvée, je sollicite votre autorisation pour conserver le nom de l'entreprise et le logo dans le document final de thèse et dans les travaux qui en découlent.

Dans cette recherche nous traitons de la création de valeur dans les alliances de marques sur le marché de l'alimentation santé et du commerce équitable. Au delà de l'intérêt théorique, les résultats de notre travail ont bien entendu une portée managériale. Il s'agit de proposer aux entreprises un outil d'aide à la décision pour mieux gérer les alliances de marques sur le marché alimentaire.

La possibilité de conserver les noms et logo originaux renforcerait l'intérêt et la portée de cette recherche. Bien entendu aucune donnée à caractère confidentiel ne figure dans ce travail. Je me tiens à votre disposition pour vous fournir toute information complémentaire qui pourrait être nécessaire à votre décision.

Je vous remercie par avance pour l'intérêt que vous voudrez bien porter à cette demande. Je vous prie d'agréer, Madame Leroux, l'expression de mes sentiments les plus respectueux.

Mantiaba COULIBALY

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE
Place du Maréchal
de Lattre-de-Tassigny
75775 Paris cedex 16
Tél : 01 44 05 43 54
Fax : 01 44 05 40 84
www.dauphine.fr/crepa/

RE : Thèse M COULIBALY_Demande d'autorisation — Jeudi 18 Décembre 2008 10h51mn 38s

De: "BLERO@AlesGroupe.com" <BLERO@AlesGroupe.com>
À: coulmanti@yahoo.fr
Cc: loic.sauvee@lasalle-beauvais.fr

Bonjour,

Dans le cadre de votre thèse, je vous donne l'autorisation de citer le Laboratoires LIERAC avec son logo ainsi que le nom de notre produit Adi'Light.

Cordialement,

Bonne fin d'année,

Brigitte LEROUX

CREPA
Centre de Recherche
en Management & Organisation
DRM • CNRS UMR 7088

Paris le 16-12-2008

Mantiaba COULIBALY
Doctorante en sciences de gestion, ATER
Université Paris-Dauphine

Objet : Demande d'autorisation

A l'attention de Monsieur Lemaire

Monsieur Lemaire,

Suite aux différents entretiens que j'ai réalisés avec vous et aux documents internes de l'entreprise Naturex que j'ai récupérés sur le site, j'ai rédigé dans le cadre de ma thèse de doctorat en sciences de gestion une étude de cas sur « Svetol- Adip'Light. En accord et concertation avec le directeur de thèse Monsieur Loïc Sauvée, je sollicite votre autorisation pour conserver le nom de l'entreprise et le logo dans le document final de thèse et dans les travaux qui en découlent.

Dans cette recherche nous traitons de la création de valeur dans les alliances de marques sur le marché de l'alimentation santé et celui du commerce équitable. Au delà de l'intérêt théorique, les résultats de notre travail ont bien entendu une portée managériale. Il s'agit de proposer aux entreprises un outil d'aide à la décision pour mieux gérer les alliances de marques sur le marché alimentaire.

La possibilité de conserver les noms et logo originaux renforcerait l'intérêt et la portée de cette recherche. Bien entendu aucune donnée à caractère confidentiel ne figure dans ce travail. Je me tiens à votre disposition pour vous fournir toute information complémentaire qui pourrait être nécessaire à votre décision.

Je vous remercie par avance pour l'intérêt que vous voudrez bien porter à cette demande. Je vous prie d'agréer, Monsieur Lemaire, l'expression de mes sentiments les plus respectueux.

Mantiaba COULIBALY

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE
Place du Maréchal
de Lattre-de-Tassigny
75775 Paris cedex 16
Tél : 01 44 05 43 54
Fax : 01 44 05 40 84
www.dauphine.fr/crepa/

[Aucun objet]

Lundi 12 Janvier 2009 9h12mn

De: "LEMAIRE Benoit" <b.lemaire@naturex.com>

À: "mantiaba coulibaly" <coulmanti@yahoo.fr>

Bonjour,

Je vous confirme que Naturex vous autorise à citer le nom Svetol ainsi que son logo associé pour votre thèse.
Merci de nous adresser un exemplaire de cette thèse lorsque disponible
Cordialement
Benoit Lemaire

Chapitre V

Annexe V-1 : Evolution des ventes de produits équitables en France

Produits	2005	2006	2007
Cacao (tonnes)	728	1088	1556
Café (tonnes)	5305	6175	6630
Riz (tonnes)	456	778	962
Epices (tonnes)	1,89	4,61	3,72
Noix & graines (tonnes)	-	6,5	43
Thé (tonnes)	181	279	327
Miel (tonnes)	65	82	74
Sucre (tonnes)	610	814	870
Quinoa (tonnes)	9,3	144	356
Banane (tonnes)	3162	4547	7190
Coton fibre (tonnes)	60	715	1500
Jus de fruits (litres)	2 422 730	3 230 530	3 308 925
Fleurs (tiges)	167 580	1 622 537	5 953 127
Fruits frais (tonnes)	270	207	780

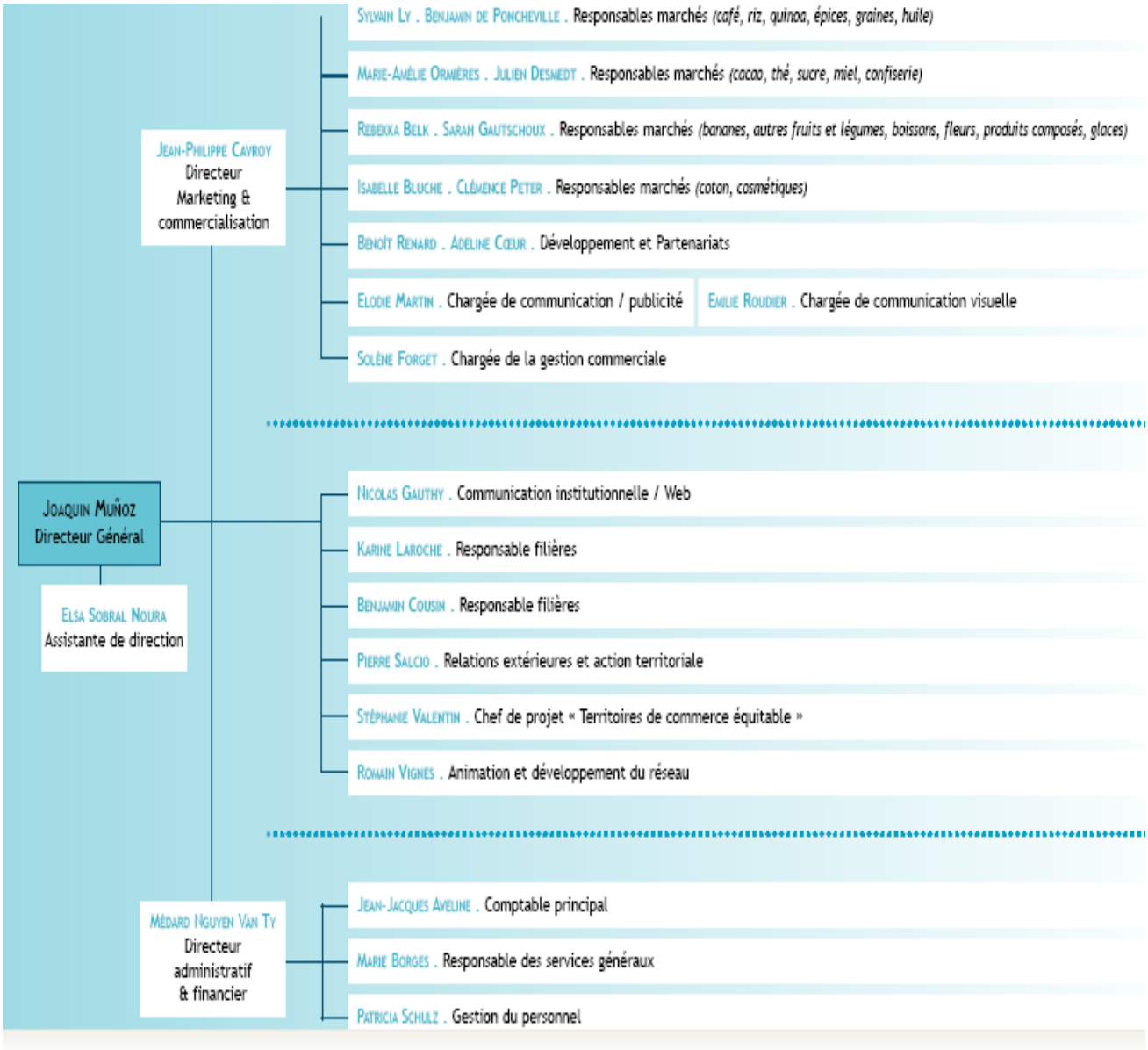
Source Rapport annuel Max Havelaar 2007-2008

Annexe V-2 : Progression des produits labellisés, marques, chiffres d'affaires, de la consommation, et des organisations bénéficiaires du commerce équitable (2001-2007)

Produits labellisés	Marques engagées*	Chiffres d'affaires**	Consommation par habitant et par an	Organisations bénéficiaires***
2001125	21	12 M €	0, 20 €	39
2002218	30	21 M €	0,35 €	56
2003300	51	37 M €	0,61 €	78
2004414	74	70 M €	1,16 €	95
2005914	113	120 M €	2 €	125
20061542	149	166 M €	2, 76 €	152
20071941	175	210 M €	3,30 €	168

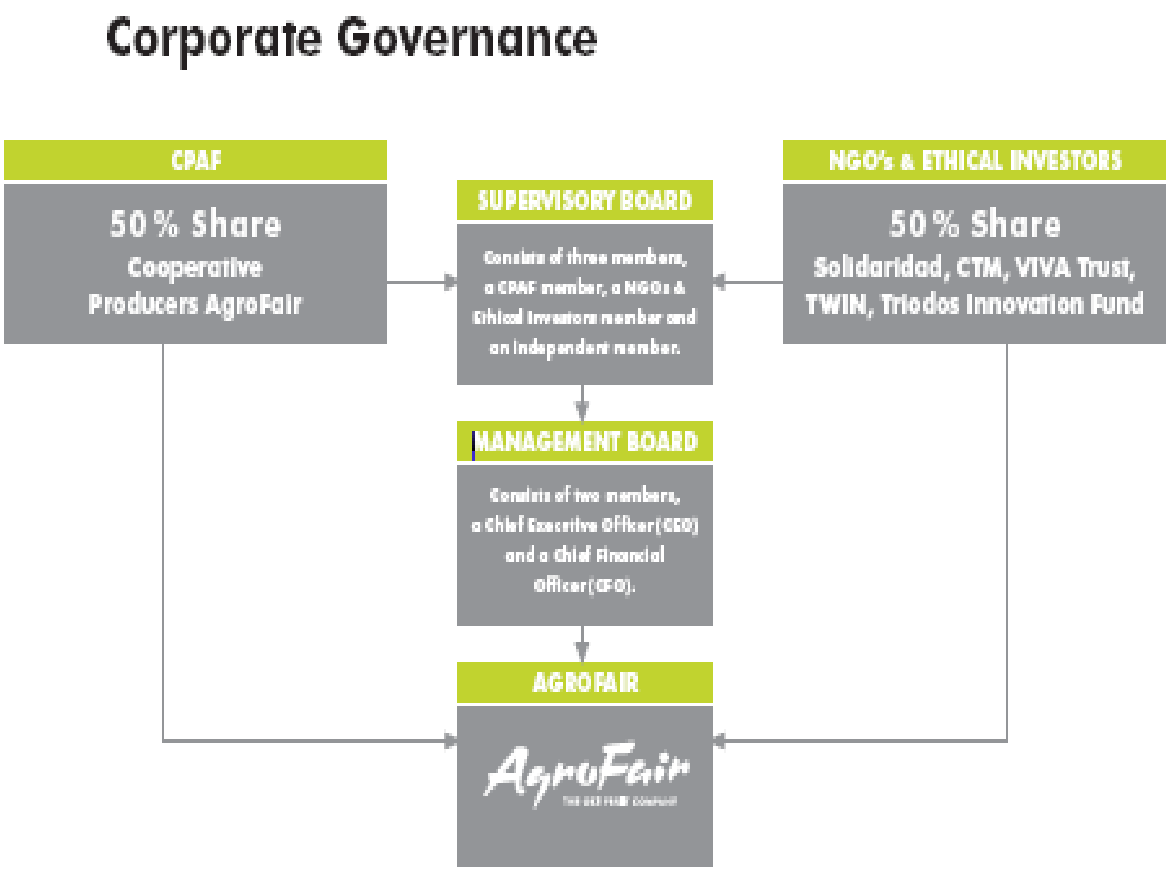
* Chacune proposant un ou plusieurs produits labellisés.
** Correspond au chiffre d'affaires total des produits labellisés vendus par l'ensemble des acteurs commerciaux.
*** Organisations de producteurs certifiés exportant sur le marché français. Au total 600 organisations exportent dans le monde sous les conditions du label (Source Max Havelaar 2008).

Annexe V-3 : Organigramme en interne de Max Havelaar France.



Site Max Havelaar 2008

Annexe V-4 : L'organigramme de AgroFair

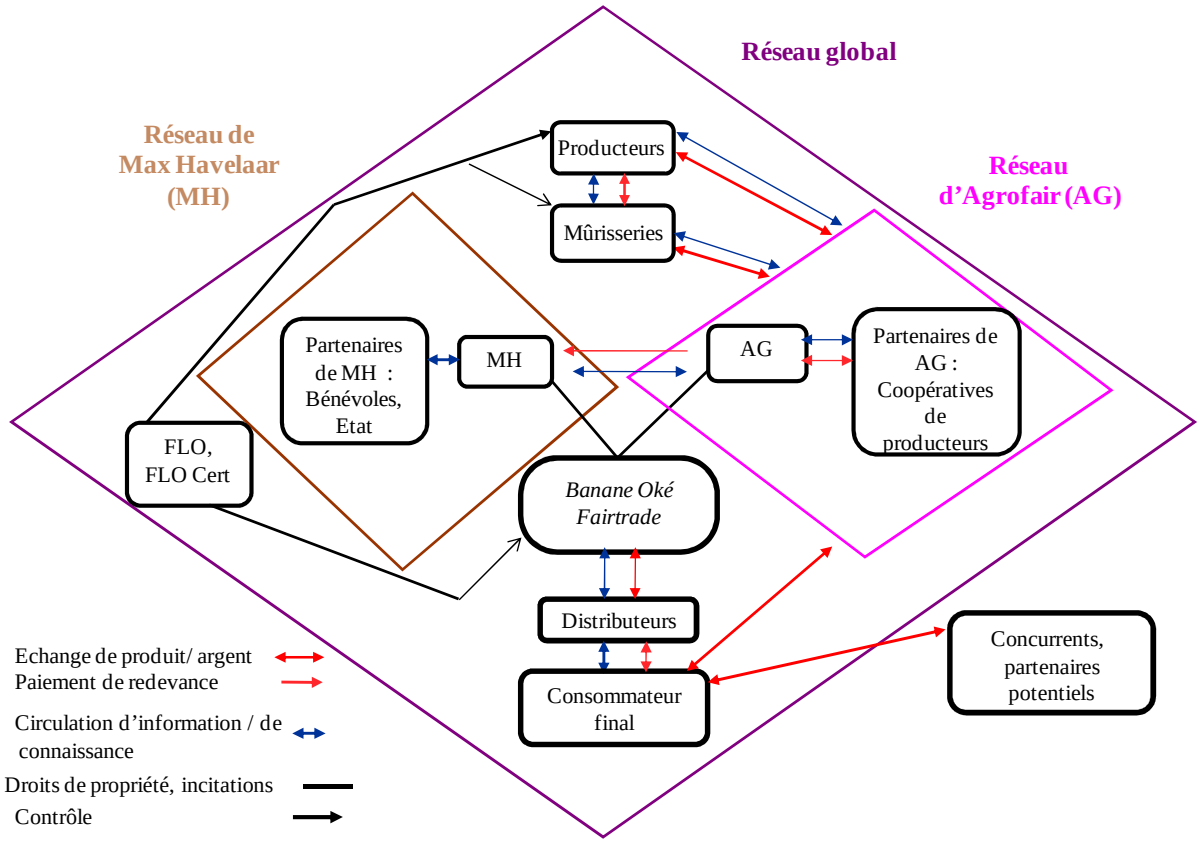


Rapport annuel d'activité AgroFair 2008

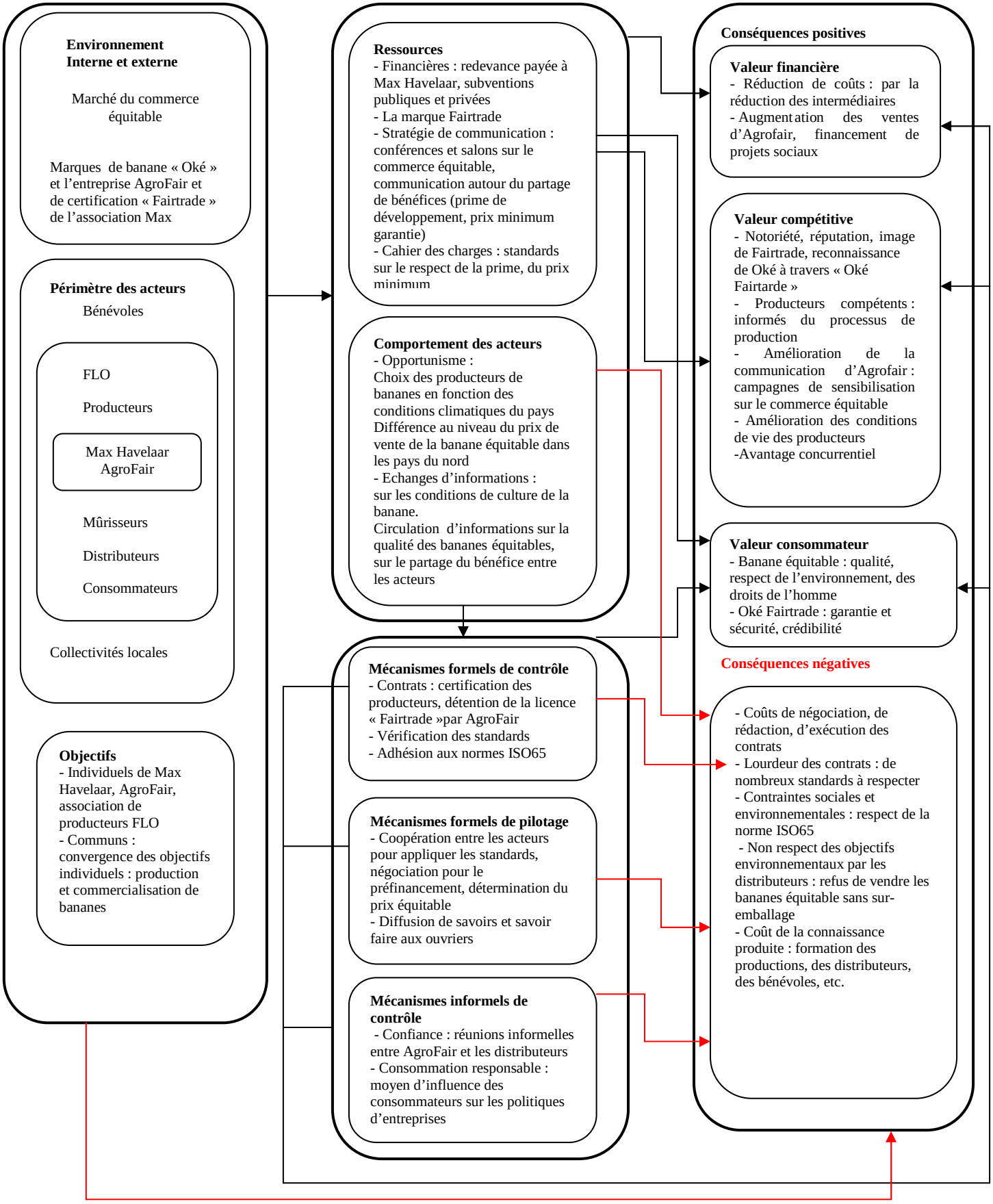
Annexe V-5 : Les marques de l'alliance de marques « Oké-Fairtrade »

Fairtrade de Max Havelaar + **Oké d'AgroFair** = **Banane Oké Fairtrade**

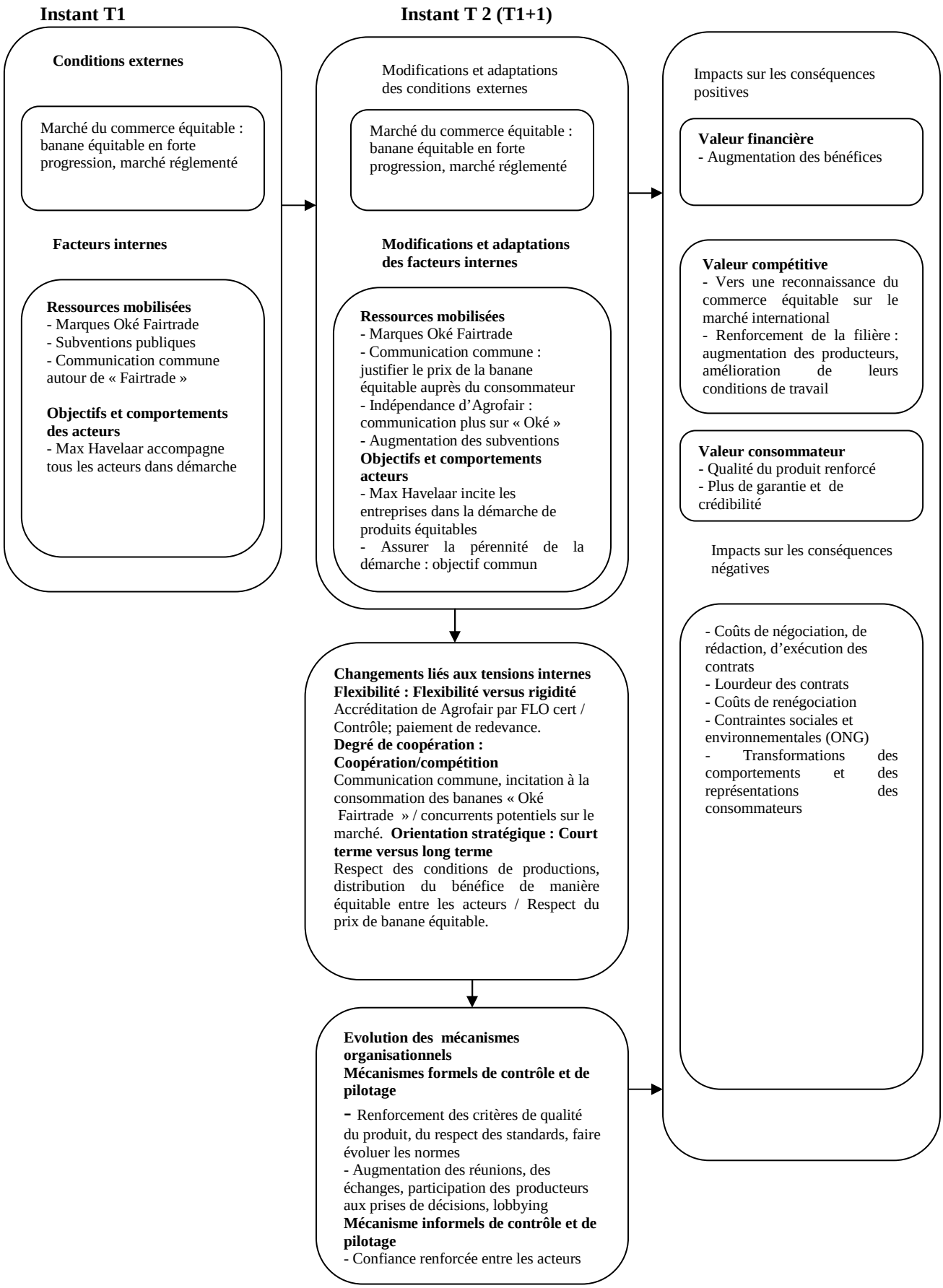
Illustration de la relation entre les partenaires



Annexe V-6 : Modèle en statique appliqué à l'alliance de marques « Oké Fairtrade ».



Annexe V-7 : Modèle en situation dynamique appliqué à l'alliance Oké Fairtrade



Chapitre VI

Annexe VI-1 : Les marques de l'alliance de marques « Agrilait-Oméga 3 naturels »

Agrilait de Coralis

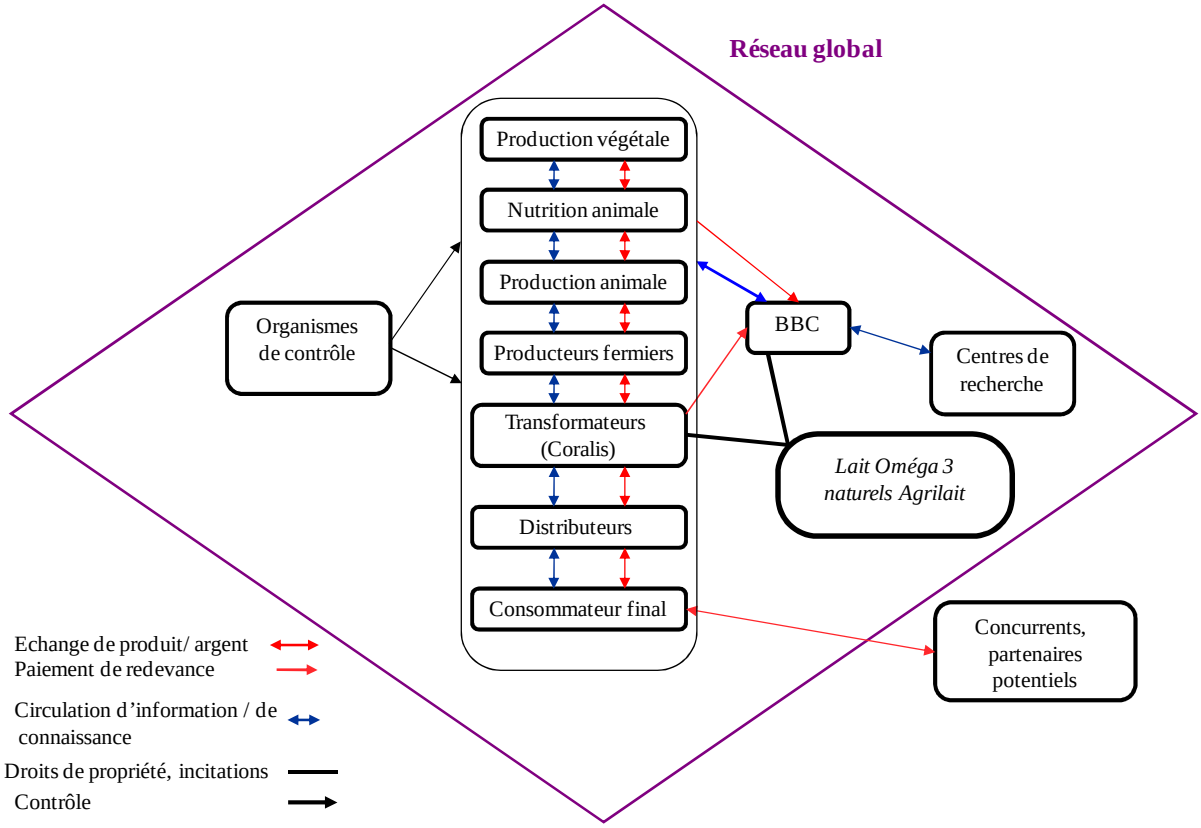
+

Oméga 3 naturels de Bleu-Blanc-Cœur

=

Lait Agrilait Oméga 3 naturels

Illustration de la relation entre les partenaires



Annexe VI-2 : Le montant des redevances versées par les adhérents

Produit	Redevance HT
Semence de lin	30, 50 € / tonne
Graines de lin	1, 60 € / tonne
Tradilin	0,80 € / tonne
Aliments de bétail	0,80 € / tonne
Aliment d'allaitement veau	2, 20 € / tonne
Lait produit (vache)	37, 50 € / tonne de matières grasse
Lait transformé (vache)	37, 50 € / tonne de matières grasse
Lait produit (chèvre)	57, 10 € / tonne de matières grasse
Lait transformé (chèvre)	57, 10 € / tonne de matières grasse
Viande bovine	15, 50 € / tonne
Viande de porc produite	15 € / tonne
Viande de porc transformée (ex : jambon, charcuteries, produits élaborés…)	15 € / tonne
Viande de poulet produite	6,10 € / tonne
Viande de poulet transformée	6,10 € / tonne
Viande d'agneau	25, 00 € / tonne
Viande de pigeonneaux	28, 00 € / tonne
Viande de veau	12,00 € / tonne
Œuf de poules produit	0,5 € / 1000 oeufs
Œuf de poules transformé (*ovoproduits*…)	0,5 € / équivalent 1000 oeufs

Cette liste n'est pas exhaustive et est évolutive

Source interne BBC

Annexe VI-3 : Les cahiers des charges de BBC

. Volet 1 : Production des graines de lin (Semenciers)
. Volet 1bis : Production des graines de lin (Producteurs-Organismes stockeurs)
. Volet 2 : Transformation des graines de lin (Atelier de traitement)
. Volet 3 : Entreprise de nutrition animale
. Volet 4 : Production et transformation du lait de vache
. Volet 5 : Production de porcs et produits transformés
. Volet 6 : Production de viande bovine
. Volet 7 : Production et transformation d'œufs
. Volet 8 : Production et transformation de poulets
. Volet 9 : Production et transformation d'agneau
. Volet 10 : Production et transformation de lait de chèvre
. Volet 11 : Production de veau et produits transformés
.Volet 12 : Production de lapin et produits transformés
. Volet 13 : Production de canards et produits transformés
. Volet 14 : Meunerie et applications
. Volet 15 : Distribution des produits Bleu-Blanc-Cœur
. Volet 16 : Production de pigeonneaux et produits transformés

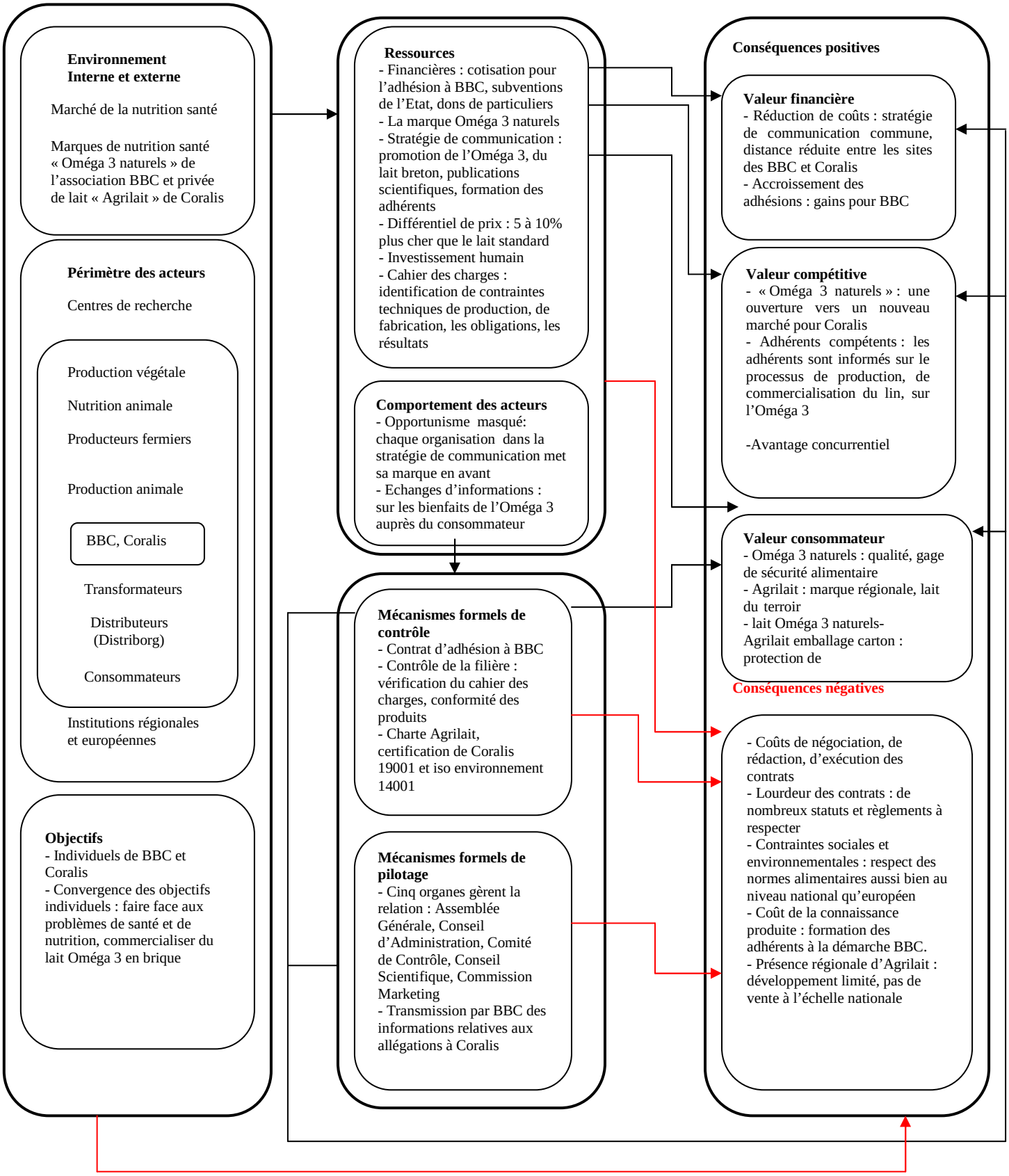
Cette liste n'est pas limitative

Annexe VI-4 : L'audit / Fréquence (BBC)

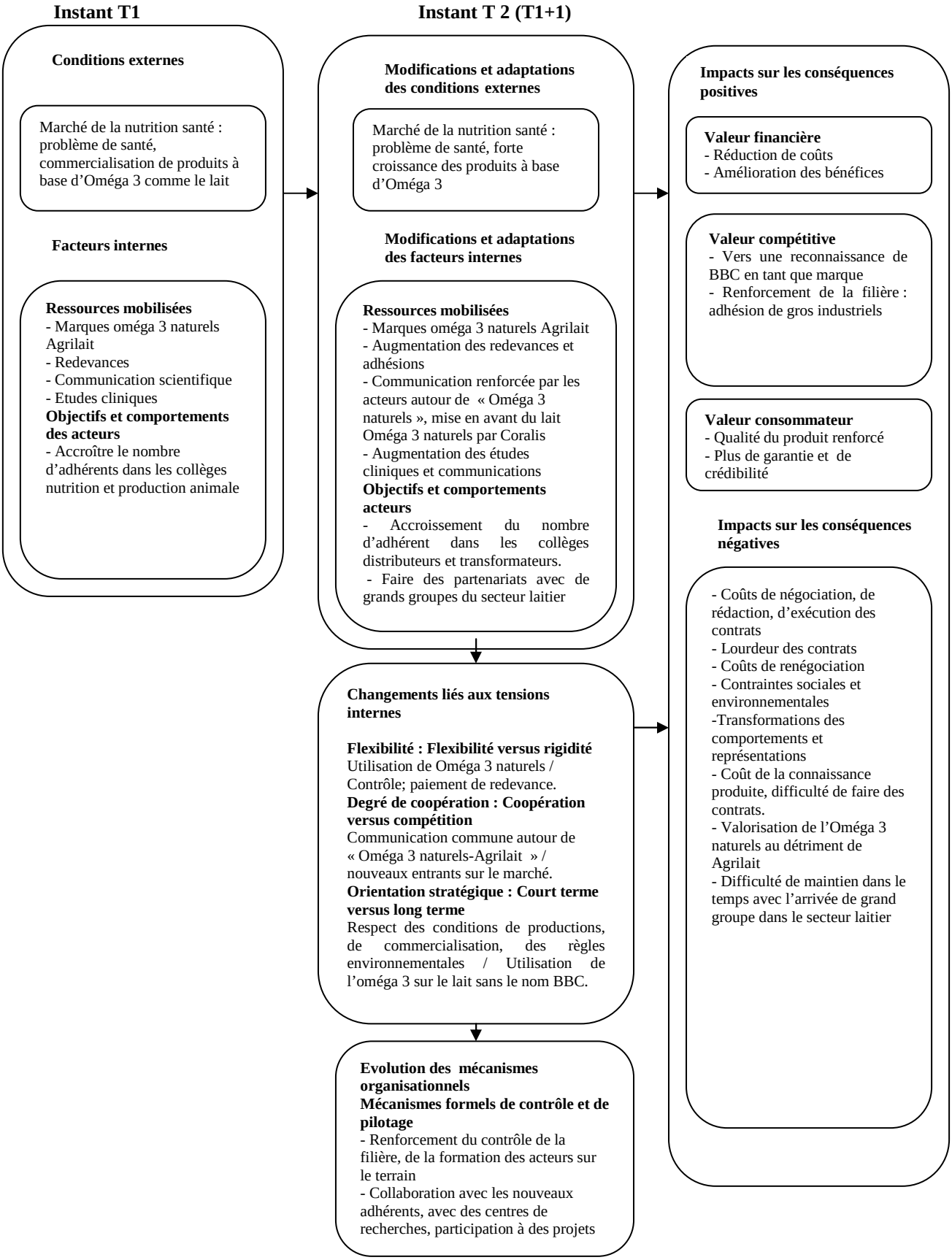
Opérateur	**Audit par BBC***	**Audit par CERTIS en sondage****	**Audit par CERTIS systématique**
Organismes Stockeurs	0,5/an/adhérent	0,5/an/10 sites	
Traitement de lin	0,5/18 mois/adhérent	0,5/an/1site	
Nutrition animale	0,5/18 mois/adhérent	0,5/an/10 sites	
Organisation de production	0,5/18 mois/adhérent	1/an/10 structures dont 0,5j en élévage	
Producteurs fermiers	0,5/3ans/adhérent (75% par BBC+25% par CERTIS)		
Transformateurs	0,5/18 mois/adhérent	0,5/an/10 sites	
Distributeurs	0,5/18 mois/adhérent	0,5/an/1siège	
Association BBC			1/ Trimestre

* Des audits complémentaires peuvent être engagés sur décision du Comité de Contrôle et/ou de l'auditeur, suite à un audit de suivi.
** Certis peut tout à fait envisager d'auditer à plusieurs reprises un même adhérent dans un délai de moins de 10 ans.

Annexe VI-5 Modèle en statique adapté à l'alliance Oméga 3 naturels-Agrilait



AnnexeVI- 6 : Modèle en situation dynamique adapté à l'alliance Oméga 3 naturels-Agrilait.

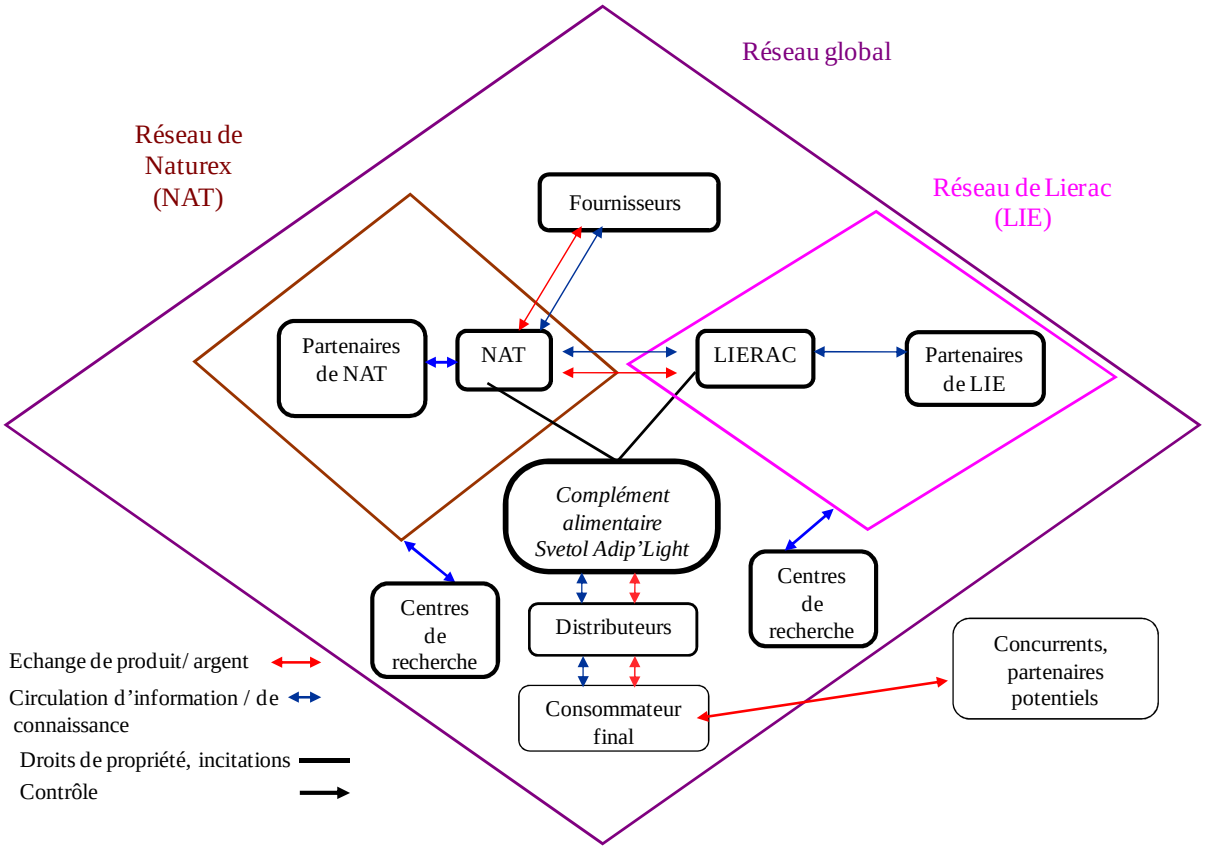


Chapitre VII

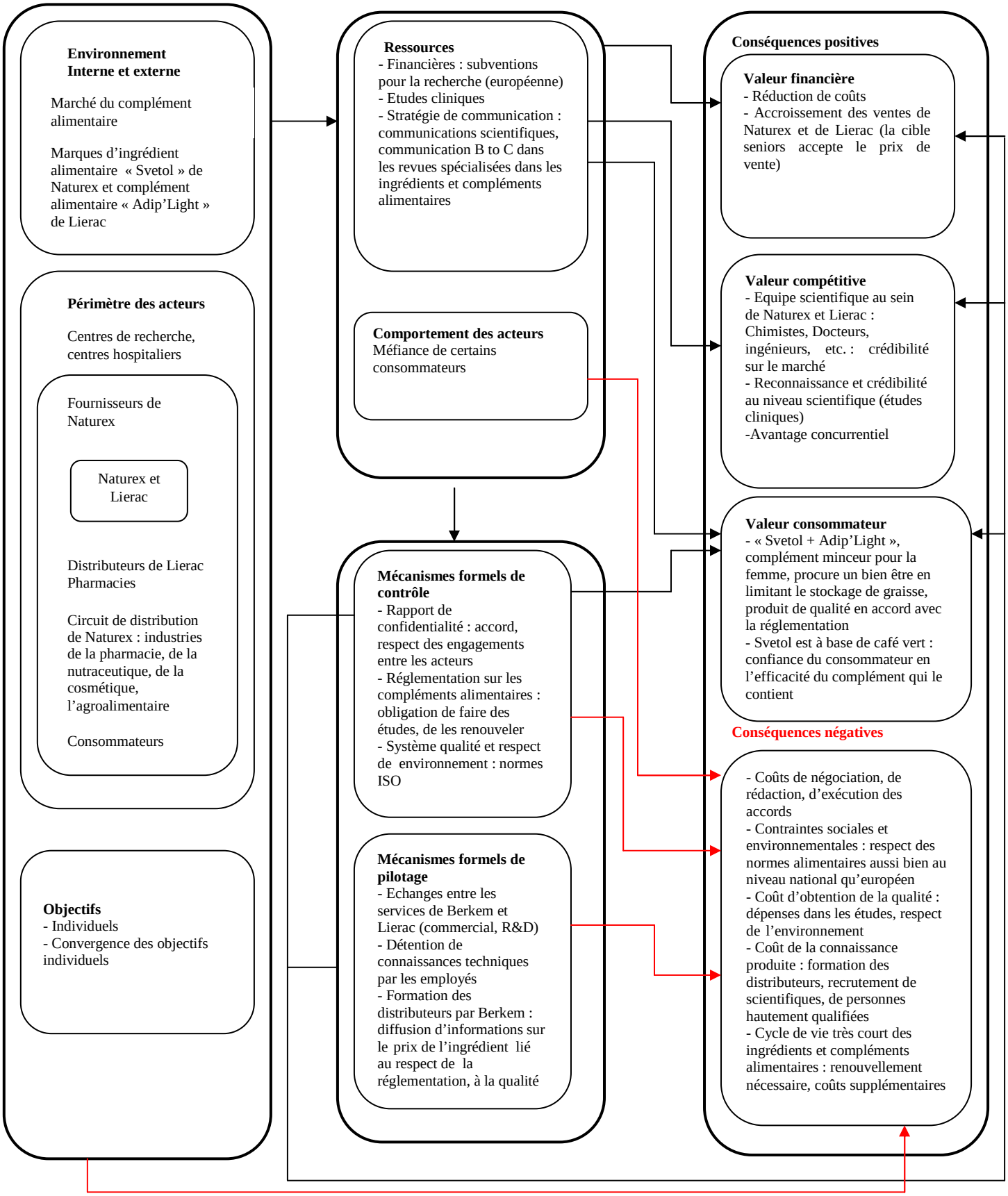
Annexe VII-1 : Les marques de l'alliance de marques « Svetol-Adip'Light »

Svetol de Naturex **Adip'Light de Lierac** **Complément minceur Svetol-Adip'Light**

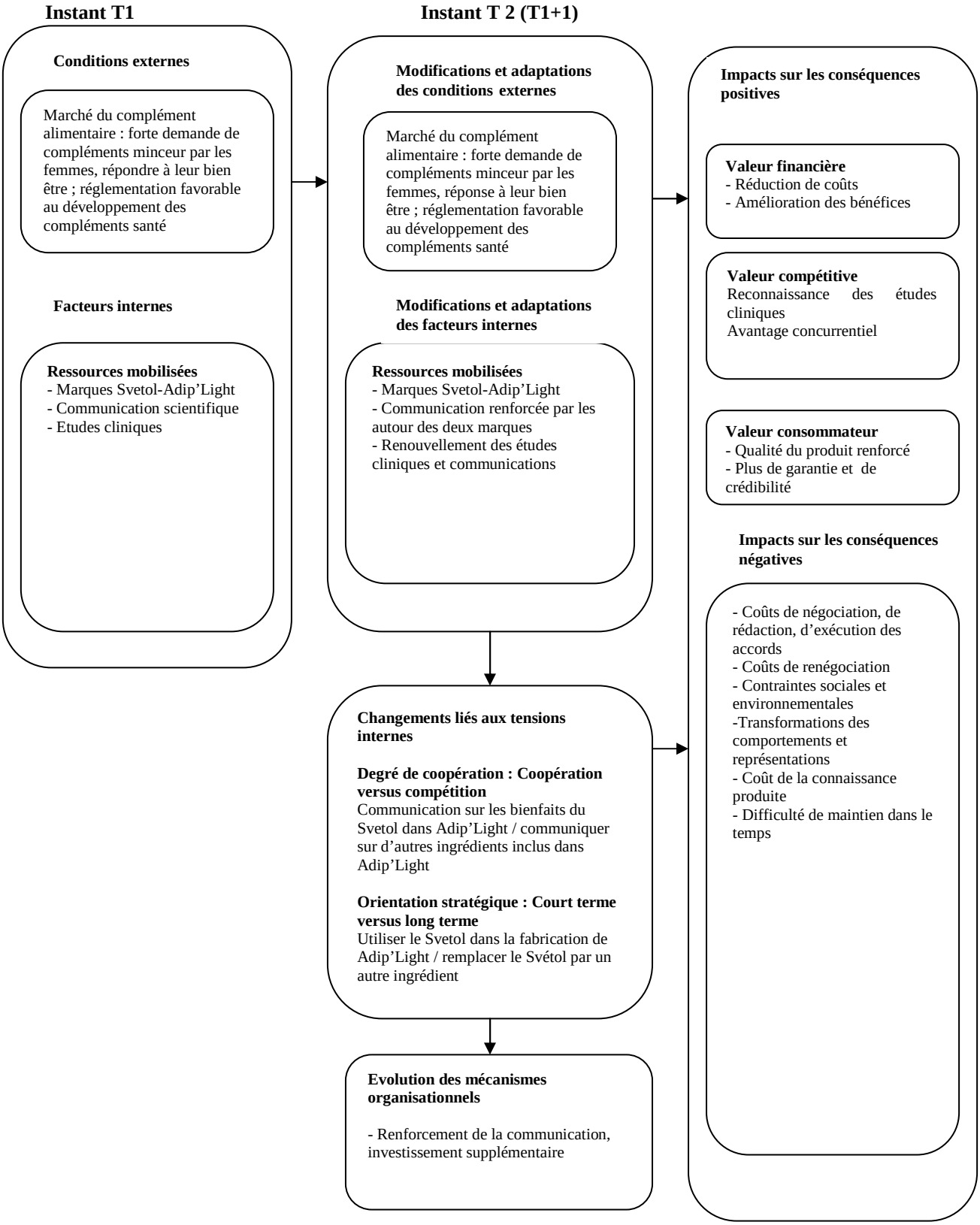
Illustration de de la relation entre les partenaires



Annexe VII-2 : Modèle en statique adapté à l'alliance de marques Svetol-Adip'Light



Annexe VII-3 : Modèle dans une situation dynamique dans l'alliance « Svetol-Adip'Light »



Chapitre VIII

Annexe VIII-1 : Les facteurs explicatifs de la pérennité de l'alliance de marques

		Cas 1	**Cas 2**	**Cas 3**
Modifications et adaptations des conditions externes		Pas de changement Marché du commerce équitable : banane équitable en forte progression, marché réglementé	Pas de changement Marché de la nutrition santé : problème de santé, forte croissance des produits à base d'Oméga 3	Pas de changement Marché du complément alimentaire : forte demande de compléments minceur ; réglementation favorable au développement des compléments santé
Modifications et adaptations des facteurs internes	**Ressources mobilisées**	- Marques Oké Fairtrade - Communication commune : justifier le prix de la banane équitable auprès du consommateur - Indépendance d'AgroFair : communication plus sur « Oké » - Augmentation des subventions	- Marques Oméga 3 naturels Agrilait - Augmentation des redevances et adhésions - Communication renforcée par les acteurs autour de « Oméga 3 naturels », mise en avant du lait Oméga 3 naturels par Coralis - Augmentation des études cliniques et communications	- Marques Svetol-Adip'Light - Communication renforcée par les autour des deux marques - Renouvellement des études cliniques et communications
	Objectifs et comportements acteurs	- Max Havelaar incite les entreprises dans la démarche de produits équitables - Assurer la pérennité de la démarche : objectif commun	- Accroissement du nombre d'adhérents dans les collèges distributeurs et transformateurs. - Faire des partenariats avec de grands groupes du secteur laitier	Non identifiés

Changements liés aux tensions internes	**Degré de flexibilité : Flexibilité versus rigidité**	Accréditation de AgroFair par FLO cert / Contrôle; paiement de redevance.	Utilisation de Oméga 3 naturels / Contrôle; paiement de redevance.	Non identifiés
	Degré de coopération : Coopération versus compétition	Communication commune, incitation à la consommation des bananes « Oké Fairtrade » / concurrents potentiels sur le marché.	Communication commune autour de « Oméga 3 Naturels-Agrilait » / nouveaux entrants sur le marché.	Communication sur les bienfaits du Svetol dans Adip'Light / communiquer sur d'autres ingrédients inclus dans Adip'Light.
	Orientation stratégique : Court terme versus long terme	Respect des conditions de productions, distribution du bénéfice de manière équitable entre les acteurs / Respect du prix de banane équitable.	Respect des conditions de productions, de commercialisation, des règles environnementales / Utilisation de l'Oméga 3 sur le lait sans le nom BBC	Utiliser le Svetol dans la fabrication de Adip'Light / remplacer le Svetol par un autre ingrédient
Evolution des mécanismes organisation-nels	**Mécanismes formels de contrôle et de pilotage**	- Renforcement des critères de qualité du produit, du respect des standards, faire évoluer les normes - Augmentation des réunions, échanges entre les acteurs, participation des producteurs aux prises de décisions - Faire du lobbying auprès du public	- Renforcement du contrôle de la filière - Renforcer la formation des acteurs sur le terrain - Collaborer avec les nouveaux adhérents : échanges, partage de connaissances - Augmentation des collaborations avec les centres de recherches, des projets de recherches (accords avec l'Union européenne : projet EURIKA)	Non identifiés
	Mécanismes informels de contrôle et de pilotage	- Confiance renforcée entre les acteurs	Non identifiés	Non identifiés
Impacts sur les conséquences positives	**Valeur financière**	- Réduction de coûts -Augmentation des bénéfices	- Réduction de coûts - Amélioration des bénéfices	Réduction de coûts Amélioration des bénéfices
	Valeur compétitive	- Vers une reconnaissance du commerce équitable sur le marché international - Renforcement de la filière : augmentation des producteurs, amélioration de leurs conditions	- Vers une reconnaissance de BBC en tant que marque - Renforcement de la filière : adhésion de gros industriels	- Vers un renforcement du positionnement de l'ingrédient alimentaire dans les formules alimentaires.
	Valeur consommateur	- Qualité du produit renforcé - Plus de garantie et de crédibilité	- Qualité du produit renforcé - Plus de garantie et de crédibilité	Qualité du produit renforcé Plus de garantie et de crédibilité

Impacts sur les conséquences négatives	- Coûts de négociation, de rédaction, d'exécution des contrats - Lourdeur des contrats - Coûts de renégociation - Contraintes sociales et environnementales (ONG) - Transformations des comportements et représentations des consommateurs	- Coûts de négociation, de rédaction, d'exécution des contrats - Lourdeur des contrats - Coûts de renégociation - Contraintes sociales et environnementales -Transformations des comportements et représentations - Coût de la connaissance produite, difficulté de faire des contrats. - Valorisation de l'Oméga 3 naturels au détriment de Agrilait - Difficulté de maintien dans le temps avec l'arrivée de grand groupe dans le secteur laitier	Coûts de négociation, de rédaction, d'exécution des accords Coûts de renégociation Contraintes sociales et environnementales Transformations des comportements et représentations Coût de la connaissance produite Difficulté de maintien dans le temps

Annexe VIII-2 : Réponses aux questions de recherche

Q1 : Compte tenu des contextes (environnement interne et externe) de l'alliance de marques, quelles sont les raisons qui poussent les organisations à associer leurs marques et selon quelles modalités organisationnelles (ressources et mécanismes) ?	**Cas 1**	**Cas 2**	**Cas 3**
L'environnement de l'alliance	- Marché du commerce équitable : Un marché réglementé pour réduire les inégalités Nord-Sud Une consommation élevée de bananes équitables - Alliance entre la marque de certification privée « Fairtrade » et la marque privée de banane « Oké »	- Marché de la nutrition santé : Un marché réglementé, Un intérêt pour les produits riche en Oméga 3 (comme le lait) pour faire face aux problèmes de santé - Alliance entre la marque de nutrition santé « Oméga 3 naturels » et la marque privée de lait « Agrilait »	- Marché du complément alimentaire Un marché réglementé Une augmentation de compléments alimentaires (surtout minceur) pour répondre aux attentes des consommateurs. - Alliance entre la marque privée d'ingrédient alimentaire « Svetol » et la marque privée de complément alimentaire Adip'Light
Les motivations des organisations dans l'alliance	Les objectifs individuels des organisations propriétaires des marques (Max Havelaar et AgroFair) et de leurs partenaires directs (associations de producteurs, organisme certificateur : FLO) convergent des objectifs communs : - Equilibrer le commerce de la banane entre les acteurs du Nord et du Sud, - Faire face aux difficultés rencontrées dans la production et commercialisation de la banane- Protéger l'environnement.	Les objectifs individuels des organisations propriétaires des marques (Bleu-Blanc-Coeur et Coralis) convergent vers un objectif commun : - Répondre à un problème nutritionnel (manque d'Oméga 3 dans les aliments) par la mise sur le marché du lait Agrilait riche en Oméga 3	Les objectifs individuels des organisations propriétaires des marques (Naturex et Lierac) convergent vers un objectif commun - Répondre à l'attente de consommateurs (femmes) qui sont à la recherche de produits minceur en leur offrant le complément alimentaire Adip'Light à base de l'ingrédient Svetol. (recherche de bénéfices supérieurs)

Les moyens utilisés : les ressources mobilisées, les mécanismes organisationnels mis en place ?	Ressources : - Les ressources financières : subventions publiques et privées - La marque « Fairtrade » - La stratégie de communication - Le cahier des charges qui portent sur les standards Mécanismes organisationnels : - Mécanismes formels de contrôle : contrats d'opérateurs FLO et de détention de licence, standards, normes ISO - Mécanismes formels de pilotage : coopération, négociation, production de connaissances - Mécanismes informels de contrôle : confiance, influence de la consommation responsable sur les décisions politiques	Ressources : - Les ressources financières : cotisations pour adhérer à BBC, subventions - Le cahier des charges - La marque « Oméga 3- naturels Agrilait » - Les études cliniques - Les communications Mécanismes organisationnels : - Mécanismes formels de contrôle : contrat d'adhésion, contrôle de la filière et adhésion à des normes - Mécanismes formels de pilotage : coopération qui existe entre les différentes structures de BBC (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Commission Marketing, Comité Scientifique) ; interaction entre les services ; diffusion d'informations	Ressources : - Les études cliniques -Les communications dans revues et dans les conférences Mécanismes organisationnels : - Mécanismes formels de contrôle : rapport (accord) de confidentialité, l'adhésion aux normes. - Mécanismes formels de pilotage : coopération, négociation, production de connaissances techniques - Mécanismes informels de contrôle : confiance

Les conséquences des actions menées par les organisations dans le cadre de ces alliances : impacts positifs/impacts négatifs aussi bien pour les organisations elles-mêmes que pour le consommateur	Impacts positifs : **Valeur financière** - Réduction de coûts : par la réduction des intermédiaires - Augmentation des ventes d' AgroFair, financement de projets sociaux **Valeur compétitive** - Notoriété, réputation, image de Fairtrade, reconnaissance de Oké à travers « Oké Fairtarde » - Producteurs compétents : informés du processus de production - Amélioration de la communication d'AgroFair : campagne de sensibilisation sur le commerce équitable - Amélioration des conditions de vie des producteurs - Avantage concurrentiel **Valeur consommateur** - Banane équitable : qualité, respect de l'environnement, des droits de l'homme - Oké Fairtrade : garantie et sécurité, crédibilité	Impacts positifs : **Valeur financière** - Réduction de coûts : stratégie de communication commune, distance réduite entre les sites des BBC et Coralis - Accroissement des adhésions : gains pour BBC - Accroissement des ventes de Coralis **Valeur compétitive** - « Oméga 3 naturels » : une ouverture vers un nouveau marché pour Coralis - Adhérents compétents : informés du processus de production, de commercialisation du lin, de l'Oméga 3 : crédibilité de BBC et Coralis -Avantage concurrentiel **Valeur consommateur** - Oméga 3 naturels : qualité, gage de sécurité alimentaire - Agrilait : marque régionale, lait du terroir - lait Oméga 3 naturels- Agrilait emballage carton : protection de l'environnement	Impacts positifs **Valeur financière** - Accroissement des ventes de Naturex et de Lierac (cible senior accepte le prix de vente) **Valeur compétitive** - Equipe scientifique au sein de Naturex et Lierac : Chimistes, Docteurs, ingénieurs, etc. : crédibilité sur le marché - Reconnaissance et crédibilité scientifiques (études cliniques) - Avantage concurrentiel **Valeur consommateur** « Svetol + Adip'Light » complément minceur pour la femme, procure un bien être en limitant le stockage de graisse, produit de qualité en accord avec la réglementation - Svetol est à base de café vert : confiance du consommateur en l'efficacité du complément qui le contient

	Impacts négatifs : - Coûts de négociation, de rédaction, d'exécution des contrats - Lourdeur des contrats : de nombreux standards à respecter - Contraintes sociales et environnementales : respect de la norme ISO65 - Non respect des objectifs environnementaux par les distributeurs : refus de vendre les bananes équitable sans sur-emballage - Coût de la connaissance produite : formation des productions, des distributeurs, des bénévoles, etc.	Impacts négatifs : - Coûts de négociation, de rédaction, d'exécution des contrats - Coûts liés aux investissements financiers, humains - Lourdeur des contrats : de nombreux statuts et règlements à respecter - Contraintes sociales et environnementales : respect des normes alimentaires aussi bien au niveau national qu'européen - Coût de la connaissance produite : formation des adhérents à la démarche BBC. - Présence régionale d'Agrilait : développement limité, pas de vente à l'échelle nationale	Impacts négatifs - Coûts de négociation, de rédaction, d'exécution des accords - Contraintes sociales et environnementales : respect des normes alimentaires aussi bien au niveau national qu'européen - Coût d'obtention de la qualité : dépenses dans les études, respect de l'environnement - Coût de la connaissance produite : formation des distributeurs, recrutement de scientifiques, de personnes hautement qualifiées - Cycle de vie très court des ingrédients et compléments alimentaires : renouvellement nécessaire, coûts supplémentaires

Q2 : Quels sont les facteurs qui expliquent la pérennité de l'alliance de marques ?	**Cas 1**	**Cas 2**	**Cas 3**
	Facteurs internes : - Ressources mobilisées - Objectifs et comportements acteurs Tensions internes Flexibilité versus rigidité Coopération versus compétition Court terme versus long terme Mécanismes organisationnels - Mécanismes formels de contrôle et de pilotage -Mécanisme informel Impacts sur les conséquences positives : valeur financière Réduction de coûts et augmentation de bénéfices	Facteurs internes : - Ressources mobilisées - Objectifs et comportements acteurs Tensions internes Flexibilité versus rigidité Coopération versus compétition Court terme versus long terme Mécanismes organisationnels - Mécanismes formels de contrôle et de pilotage Impacts sur les conséquences positives : valeur financière Réduction de coûts et augmentation de bénéfices	Facteurs internes : - Ressources mobilisées Tensions internes Coopération versus compétition Court terme versus long terme Mécanismes organisationnels Non identifiés Impacts sur les conséquences positives : valeur financière Réduction de coûts et augmentation de bénéfices

Annexe VIII-3 : Réponses aux propositions de recherche

Propositions de recherche	**Cas 1**	**Cas 2**	**Cas 3**
P1 : Les différentes organisations partenaires dans l'alliance de marques ont des enjeux communs et constituent un réseau créateur de valeur. Validée	Les différents acteurs dans le cadre de l'alliance de marques « Oké Fairtrade » sont en interaction afin de pouvoir satisfaire les critères de production et de commercialisation de la banane équitable.	Dans l'alliance de marques « Oméga 3 naturels-Agrilait », les acteurs sont inter reliés pour permettre la production et la commercialisation de lait riche en Oméga 3 et qui répond aux problèmes de santé présents dans la société.	L'organisation des acteurs sur le marché du complément alimentaire, nous montre également une interaction entre les acteurs pour mettre sur le marché un complément minceur à base d'ingrédient alimentaire, qui répond aux attentes des consommateurs.
P2 : La création de valeur dans l'alliance de marques nécessite la mise en commun de ressources financières, techniques (technologie), humaines, stratégiques (image de marque, notoriété, réputation, connaissances). Validée	Les ressources mobilisées dans cette alliance créent de la valeur pour les organisations (aide aux producteurs, accroissement du bénéfice des propriétaires de marques, notoriété) et pour le consommateur (garantie de l'achat, produit de qualité). Toutefois elles nécessitent des investissements importants.	Les ressources utilisées par les organisations permettent de créer de la valeur pour le consommateur (produit de qualité, sécurité) et les organisations (gains financiers, accroissement des ventes, crédibilité, notoriété) mais présentent aussi des risques (contraintes techniques dans l'utilisation, coûts liés aux investissements financiers, humains).	Les ressources utilisées par les organisations permettent de créer de la valeur pour le consommateur (produit de qualité, nouveauté) et les organisations (crédibilité, accroissement des ventes) mais présentent aussi des risques (contraintes liés aux études cliniques, coûts liés aux dépenses de communication).

P3 : Dans l'alliance de marques, les ressources mobilisées sont une source de valeur mais créent également des phénomènes de dépendance nécessitant le recours à des mécanismes de gouvernance spécifiques /appropriés. Validée	- Les ressources financières : financent les projets sociaux et de développement dans les pays du Sud (valeur pour les producteurs), et accroître leurs bénéfices (valeur pour Max Havelaar et AgroFair). - La marque « Fairtrade » : assurance pour le consommateur responsable, une garantie de l'achat, un produit de qualité - Le versement des redevances pour utiliser la marque « Fairtrade » crée une certaine dépendance entre AgroFair et Max Havelaar - Une dépendance des autres acteurs de FLO	- Les ressources financières : les subventions : financent les projets de recherche Les cotisations payer par les acteurs pour adhérer à BBC les rend dépendantes de celle-ci. - Le cahier des charges : une contrainte pour les organisations qui doivent se conformées aux règles.	- Les études cliniques : prouvent l'efficacité de l'ingrédient et du complément alimentaire (valeur pour le consommateur), elles - Les communications dans revues et dans les conférences : moyen pour transmettre aux clients potentiels ou consommateurs des informations sur les études réalisées, sur les activités des organisations propriétaires des marques (reconnaissance des organisations, crédibilité) Ces différentes ressources nécessitent des investissements, coûts
P4 : Les alliances de marques génèrent des phénomènes d'opportunisme et de hasard moral. Validée	Apparition de comportements opportunistes apparaissent lorsque entre l'importateur de bananes (AgroFair) doit choisir les producteurs. Les producteurs qui sont situés dans des zones climatiques à problèmes (tempêtes fréquentes) ne sont pas privilégiés.	Apparition de comportements opportunistes (que nous qualifions d'opportuniste masqué) lorsque chaque acteur met d'abord sa propre marque en avance.	Des consommateurs qui sont très volatiles et qui sont toujours à la recherche de nouveauté

P5 : Les mécanismes formels de contrôle et de pilotage peuvent être une source de valeur dans les alliances de marques mais créent des contraintes qui peuvent être perturbatrices. Partiellement validée	Valeur : - Les contrats : un moyen de réglementer la filière de la banane équitable, ils confèrent à AgroFair une crédibilité - La vérification des standards par FLO : un gage de sécurité pour le consommateur - L'adhésion aux normes ISO : sécurité pour le consommateur Risques : - Les organisations sont dépendantes des règles établis par FLO, elles sont contraintes à les respecter - Les standards sont très nombreux et parfois difficile à mettre en œuvre	Valeur : - Le contrat d'adhésion : un moyen pour les acteurs de participer aux activités de BBC, acquérir l'information sur l'Oméga 3 - Le contrôle de la filière et l'adhésion à des normes : l'assurance d'une qualité meilleure pour le consommateur, crédibilité pour les organisations. Risques : - Le contrat d'adhésion entraîne une dépendance de BBC - Le respect des normes représente à terme une contrainte - La gestion de structure de BBC (AG, CA, Commission marketing, Comité Scientifique) représente un coût	Valeur : - Accord de confidentialité et adhésion aux normes : valeur pour le consommateur qui reçoit un produit qui répond aux normes environnementales et sociales - La production de connaissances techniques sur les spécificités du produit issu de l'alliance confère de la crédibilité aux organisations. Risques : Les organisations sont limitées dans leurs actions par la réglementation (coût liés au renouvellement des études cliniques)
P6 : Les mécanismes informels de contrôle et de pilotage peuvent être une source de valeur dans les alliances de marques mais créent des contraintes qui peuvent être perturbatrices. Partiellement validée	Valeur : - La confiance entre les organisations augmente les réunions informelles. - L'influence de la consommation responsable sur les décisions politiques : limitent les coûts de formalisation Risques : délaisser le contrôle, réduire la surveillance	Non vérifiée (pas d'information)	Valeur : - La confiance entre les propriétaires de marques facilite la circulation de l'information et la signature des accords.
P7 : La pérennité de l'alliance de marques dépendra des conditions initiales de la relation et de l'équilibre entre les mécanismes formels et informels mis en œuvre Partiellement Validée	Changements dans l'utilisation des ressources, au niveau des tensions internes (degré de flexibilité, degré de coopération et orientation stratégique) et des mécanismes formels et informels	Changements dans l'utilisation des ressources, au niveau des tensions internes (degré de flexibilité, degré de coopération et orientation stratégique), et des mécanismes formels	Changements au niveau des ressources et des tensions internes (degré de coopération et de l'orientation stratégique)

Vu : le Président Vu les suffragants M…..MM……

Vu et permis d’imprimer : le Vice-Président du Conseil Scientifique Chargé de la Recherche de l’Université Paris Dauphine.