



HAL
open science

Cas pédagogique: Routin. De la marque propre à sa propre marque. Comment une PME de l'agroalimentaire peut-elle accéder aux rayons de la grande distribution alimentaire ?

Odile Chanut

► To cite this version:

Odile Chanut. Cas pédagogique: Routin. De la marque propre à sa propre marque. Comment une PME de l'agroalimentaire peut-elle accéder aux rayons de la grande distribution alimentaire ?. 2011. hal-01767214

HAL Id: hal-01767214

<https://hal.science/hal-01767214v1>

Submitted on 15 Apr 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Routin. De la marque propre à sa propre marque.

Comment une PME de l'agroalimentaire peut-elle accéder aux rayons de la grande distribution alimentaire ?

Odile Chanut*

Résumé : Le cas traite le thème des relations entre producteurs et distributeurs, et plus particulièrement des stratégies possibles des PME agroalimentaires face au pouvoir de la grande distribution alimentaire (GDA) et à la montée en puissance des MDD. L'entreprise choisie, Routin, doit son développement à son positionnement de fabricant exclusif de MDD. Elle a pu ensuite lancer une marque propre. Son développement suppose désormais d'étoffer sa force de vente et de poursuivre sa diversification, pour réduire sa dépendance à la GDA.

Mots clés : MDD, PME agroalimentaires, Pouvoir de négociation, Relations producteurs-distributeurs,

Abstract: The case focuses on relationships between large retailers and producers. It shows how a small relatively weak manufacturer from the food industry can succeed in accessing to supermarket and hypermarket shelves in a context of increasing bargaining power of retailers and of the expansion of retailers' own brands. Routin, a French producer, was first a retail own brand producer and then succeed in launching its industrial brand. The case questions the ways to decrease its dependence towards large retailers.

Keywords: Retailers' private labels, Small manufacture, Bargaining power, Buyer-seller relationships.

Remerciements : L'auteur remercie Jean Clochet, PDG de Routin pour lui avoir ouvert régulièrement sa porte depuis 2004 et pour lui avoir fait part des décisions stratégiques de Routin.

*Odile Chanut est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à Aix-Marseille Université et chercheur au Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG). En collaboration avec Jacques Boulay, elle a publié en septembre 2010 : Les réseaux de franchise (La Découverte).

Routin. De la marque propre à sa propre marque.

Comment une PME de l'agroalimentaire peut-elle accéder aux rayons de la grande distribution alimentaire ?

Objectifs pédagogiques :

- Identifier les enjeux des MDD pour les distributeurs/industriels
- Comprendre les stratégies possibles des PME de l'industrie agroalimentaire pour s'imposer sur les rayons de la grande distribution alimentaire, leur fragilité
- Intégrer les notions telles que DN, DV
- Repérer les différences de culture et d'organisation des groupes de la GDA

Thèmes/outils mobilisés :

- Les relations industriels-distributeurs
- Les MDD
- La culture relationnelle/transactionnelle des distributeurs
- L'organisation des groupes de distribution intégrés/associés
- L'innovation, la diversification, la différenciation
- Le pouvoir de négociation (forces concurrentielles de Porter)

Ouverture sur d'autres thèmes :

- Thématique logistique : les grands distributeurs se posent la question de l'optimisation des flux logistiques. La petite taille des PME les conduit à mettre en place des centres de consolidation (modèle Carrefour), pour mutualiser les transports et la gestion des stocks. Un moyen de plus pour garder le pouvoir face aux PME fabricants de MDD
- Les moyens limités des PME et les modalités d'accès aux ressources financières : choix capital fermé versus ouverture du capital. Le cas est l'occasion d'exposer les avantages et inconvénients de ces choix.

Routin. De la marque propre à sa propre marque.

Comment une PME de l'agroalimentaire peut-elle accéder aux rayons de la grande distribution alimentaire ?

Le cas a été publié dans la revue des Cas en Gestion. Le corrigé, rédigé par l'auteur, est réservé aux abonnés de la revue : <http://www.editions-ems.fr/revues/revue-des-cas-en-gestion/numero/75-logistique-et-distribution-n%C2%B05.html>



Chanut O. (2011), Les stratégies de Routin face à la grande distribution : de la marque propre à sa propre marque, **Revue des Cas en Gestion**, n° 5, 2011, pp. 89-104

Routin. De la marque propre à sa propre marque.

Comment une PME de l'agroalimentaire peut-elle accéder aux rayons de la grande distribution alimentaire ?

Routin est une PME agroalimentaire située en Savoie (siège et production à La Motte Servolex, près de Chambéry) et est spécialisée dans la production de sirops de fruits (son cœur de métier), de boissons alcoolisées (alcools forts et bières) et depuis peu d'un cola. Elle emploie 190 salariés permanents et atteint en 2009 un chiffre d'affaires de 60 millions d'euros, réalisé pour 30 % à l'export (75 pays) et pour 60 % avec des marques de distributeurs (MDD). Si Routin est le deuxième producteur de sirops en France derrière Teisseire, il est le premier exportateur français de sirops et le premier fabricant européen de sirops en MDD. L'objectif affiché de ses dirigeants, la famille Clochet, est d'amener les 2 ratios, poids de l'export et poids des MDD dans le CA, à 50 % afin d'atteindre un « équilibre d'or », avec les « 4 fois 50 % » : 50 % de CA réalisé en France et 50 % à l'export ; 50 % du CA avec les MDD et 50 % sous ses marques de fabricant.

Historique et développement

Créée en 1883 par Philibert Routin, l'entreprise a gardé jusqu'en 1976 une structure artisanale, avec une croissance et une rentabilité faibles. Elle comptabilisait alors 14 salariés et fabriquait des spiritueux, Genépi, alcool de framboise, de myrtille et autres produits du terroir utilisant des plantes des montagnes pour un chiffre d'affaires inférieur à 3 MF. Son décollage est dû à l'opportunité offerte par l'appel d'offre, lancé en 1976, par le groupe Carrefour à la recherche de fabricants pour la première génération de marques de distributeurs, « les produits libres Carrefour »¹. Routin est devenu, en l'espace de quelques mois, le spécialiste des sirops de fruits vendus sous MDD, d'abord exclusivement pour le groupe Carrefour (2 ans), puis pour d'autres distributeurs français et, à partir de 1983, pour des distributeurs étrangers (Europe du Nord principalement). Son positionnement de « fabricant exclusif de MDD » a duré 14 années, jusqu'en 1990. Cette année là, Routin réussit à lancer des marques propres, résultat d'une décision stratégique de diversification, d'une politique d'innovation (produits, emballages) et d'investissements en recherche et développement conséquents. L'entreprise a par exemple créé un laboratoire d'analyse sensorielle qui dispose aujourd'hui d'une arôme de plus de 3.000 échantillons. Les innovations nombreuses de l'entreprise ont été couronnées par des récompenses (annexe 1).

¹ Notons qu'en 1976, peu de fabricants souhaitaient répondre à la demande de Carrefour pour les « produits libres ». Dans le secteur des sirops de fruits, Teisseire, alors fabricant leader, aurait refusé, ainsi que d'autres. La Société Routin, société artisanale locale et peu connue, a été consultée par Carrefour car le cadre en charge des produits libres en 1976 était originaire d'Annecy, de même que le créateur du groupe Carrefour.

Les efforts d'investissement concernent aussi l'outil de production et la logistique : l'entreprise a investi 4 millions d'euros en 2007 dans la modernisation de son usine et la construction d'un entrepôt de stockage (le sirop de fruit est un produit saisonnier). Elle dispose d'un outil de production moderne, flexible (360 recettes différentes, dont 133 références disponibles rien que pour les MDD), certifié ISO 9002 depuis 1997 et de l'ISF depuis 2005. Sa capacité de production annuelle est passée de 45 à 75 millions de bidons.

A partir de 2004, l'entreprise, soucieuse de réduire sa dépendance à l'égard des marques de distributeurs, est à la recherche de nouveaux marchés. D'autant que la tendance des prix des sirops sous MDD est à la baisse, sous le double effet de la poussée du Hard Discount et des lois Dutreil-Jacob et LME. Elle lance des sirops destinés à l'aromatisation des boissons (thés, cafés mais aussi cocktails), plus margés, qu'elle commercialise d'abord dans un nouveau circuit de distribution, le Hors domicile (Café, Hôtel, Restaurant, Bars). Parallèlement, elle intensifie ses efforts à l'export (après la création d'une filiale aux USA en 1996, création d'une filiale au Danemark en 2004). En 2010, outre les MDD, Routin commercialise ses sirops sous deux marques propres (annexe 2) :

- La marque ombrelle Fruiss est destinée à la grande distribution. Elle se décline en plusieurs gammes, pour couvrir un nombre de plus en plus important de segments de marché : Fruiss surprise pour les enfants (avec une surprise dans le bouchon), Fruiss Source d'énergie (13 parfums bi-fruits comme les saveurs kiwi/banane ou pomme/framboise ; 7 parfums tri-fruits mais aussi des Ice tea à la mangue, au litchi ou au pamplemousse), Fruiss Saveurs (pêche/litchi, framboise-violette), Fruiss Premium, Fruiss sans sucre (2006), Fruiss Bio (2008), Fruiss Equitable (2008), Fruiss Energy concentrate (à base de taurin en extrait de guarana, et caféine), Fruiss Creativ (sirops pour cocktails) etc.
- La marque « 1883 » de Philibert Routin est destinée au circuit Hors Domicile, avec des ingrédients d'aromatisation pour boissons chaudes (thés, cafés, chocolat), boissons froides (cocktails, bières, sodas) mais aussi sorbets, pâtisseries et autres produits agroalimentaires.

Stratégie de Routin

Le marché des sirops, en forte croissance en 2009 par rapport à 2008, est dominé par les marques de distributeur. Les MDD représentent 56 % des ventes en valeur en France en 2009 (annexe 3), soit un poids très supérieur à celui observé dans l'ensemble des ventes de la grande distribution alimentaire (29 % en valeur en France en 2009, source IRI), mais un poids proche de celui des MDD en Suisse, en Grande Bretagne ou en Allemagne. Les MDD sont plus que jamais au cœur des stratégies des enseignes alimentaires (annexe 4).

La croissance des MDD a favorisé le développement de Routin, premier fabricant de MDD en Europe, d'autant que Teisseire, principal concurrent de Routin et le *Top of mind* sur le marché des sirops de fruits, a longtemps été réfractaire à la commercialisation de ses sirops sous MDD, tout au moins avant son rachat par Fruité en 2004, lui même fabricant de MDD en jus de fruits. Routin fabriquait ainsi en 2009 les MDD de Carrefour, Leclerc, Casino, Système U (3 régions sur 4), Auchan (4 régions sur 6), Intermarché (5 régions sur 8) et était aussi référencé chez quelques enseignes de hard-discount comme Leaderprice, Aldi ou Norma, avec autant de recettes différentes que d'enseignes pour un même parfum, les cahiers des charges des MDD étant élaborés avec les distributeurs, en fonction de leur positionnement propre, avec un contrôle strict de leur application par les distributeurs (conformité des produits, délais de livraison) (annexe 5).

La DN de Routin était de 56 début 2009, et sa DV de 52². L'objectif de Routin étant de porter rapidement sa DN à 80 et d'améliorer sa présence et sa visibilité en magasin, l'entreprise a signé début 2009 un accord de mutualisation d'une force de vente avec Eckes-Granini, une entreprise du même rayon mais non concurrente puisque fabricant de jus de fruits (annexe 6).

Routin a plus de mal à obtenir le référencement systématique de sa marque propre Fruiss, marque ombrelle qui regroupe toutes les références commercialisées en GMS. Avec 5 % de parts de marché contre 38 % pour Teisseire, Fruiss garde le statut de marque *challenger* et ce malgré les efforts d'innovation constants depuis 20 ans qui permettent d'animer les rayons des distributeurs. L'amélioration de la présence sur le terrain de la nouvelle force de vente mutualisée devrait toutefois mécaniquement améliorer la visibilité et le *facing* de la marque en rayon et donc ses ventes, et autoriser Routin à sortir du statut de « fournisseur de MDD ».

QUESTIONS

1. Quels sont les enjeux des MDD pour les distributeurs ? Pour les industriels ?
2. Quelles stratégies possibles pour une PME comme Routin pour accéder aux linéaires de la grande distribution et s'y maintenir ? Pour diminuer sa dépendance vis-à-vis de la grande distribution ?
3. Quelles différences de culture et d'organisation pouvez-vous repérer entre les distributeurs intégrés et les distributeurs associés ?

² DN = Distribution numérique : pourcentage de points de vente dans un univers donné (hypermarchés, supermarchés) détenant une marque ou une famille de produits. Une DN de 56 pour Routin signifie que Routin n'est présent avec au moins un produit que dans 56 % des GMS.

DV = Distribution valeur : pourcentage du CA réalisé par les GMS référençant une marque ou une famille de produits, dans un univers donné (hypermarchés, supermarchés). Une DV de 52 pour Routin signifie que les magasins référençant une marque au moins de Routin pèsent pour 52 % dans le CA des GMS.

Annexe 1. Une politique d'innovations soutenue, couronnée par de nombreuses récompenses : les innovations de Routin se font autant sur les recettes que sur les conditionnements

Pour les sirops :

1996 : oscar de l'emballage (pour le bouchon surprise, incorporant une figurine, destiné aux enfants)

1997 : certification ISO 9002

1998 : oscar de l'emballage (pour le bidon carré, permettant un gain de place de 25 % en linéaire)

2000 : saveur de l'année (pour le bi-fruits : Fruiss grenadine-framboise)

2003 : oscar de l'emballage (pour les bouteilles en PET, plastique recyclable, alliant les qualités du bidon et du verre)

2004 : oscar de l'emballage (pour le bouchon doseur)

2006 : Routin lance Fruiss sans sucres (sans aspartam, sans gluten, sans cyclamates), à base de concentré de fruits, enrichi en fibres et peu calorique (3 calories par verre de boisson diluée), décliné en 8 parfums. Le Process est déposé.

2008 : Routin lance Fruiss Bio, Fruiss Equitable

Source : données Routin

C'est dans la même bouteille, ça utilise (presque) les mêmes codes couleur, ça en a la couleur et le goût, mais ça n'en est pas. C'est du Montania Cola, et, cette boisson « à servir très frais » débarque sur les linéaires des magasins, grands et petits, des Pays de Savoie, pile à temps pour l'été (...). Sur un créneau pourtant déjà bien occupé ? « *Le secteur des soda au cola est évidemment ultra-dominé par un acteur, convient Fabrice Guebey (directeur général de Routin). Le principal challenger n'a pas réussi à s'imposer, les produits en MDD ont moins de succès...en fait, une seule gamme de concurrents a réussi à écorner ce quasi-monopole : les colas régionaux* » (...). Le marché ? « 2,2 millions de personnes sur nos trois départements cibles : Savoie, Haute-Savoie et Isère. Mais aussi, 14 millions de touristes par an (...). Pour les séduire, Routin utilise sa marque Montania, jusqu'ici exclusivement réservée aux alcools, pour proposer « le cola des montagnards ». A vrai dire, le positionnement marketing est assez subtil, entre volonté de copier l'original- « 90% de nos testeurs n'ont pas su faire la différence »-et tentative de s'en démarquer-Montania intègre des extraits de gènepi(...).

Source : Eco des pays de Savoie n°20-21 mai 2010.

Annexe 2. Les marques propres de Routin : échantillons



Fruiss, marque Ombrelle distribuée en GMS (ici Fruiss Sans Sucre, Fruiss Saveurs et Fruiss Ice tea)



1883 Philibert Routin (Gamme sirops hors domicile)

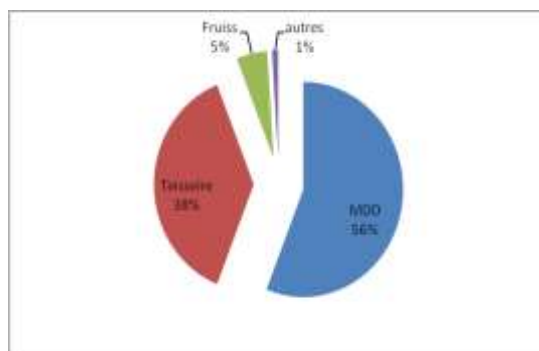


Montania Cola (cola régional)



Bière Piste Noire

Annexe 3. Les sirops de fruits en France : un marché en croissance, dominé par les MDD



Parts de marché en valeur. Le marché français des Sirops de fruits = 253 Millions de CA en 2009 en GMS. Le marché est en forte croissance (+ 23 % par rapport à 2008) du fait du recrutement de nouvelles cibles de consommateurs, grâce aux innovations : sirop 0% de sucre, sirops pour les sportifs etc.

Source : données Routin et Rayon Boissons, avec les données de Nielsen et Iri France (www.rayon-boissons.com/Chiffres-du-marche/Exclusif-le-bilan-de-l-annee-2009-en-chiffres-dans-le-rayon-des-boissons-en-GMS)

Annexe 4. Les MDD sont, plus que jamais, au cœur des stratégies des enseignes alimentaires.

Le contexte actuel marqué par de fortes pressions économiques (tensions inflationnistes sur les produits alimentaires, inquiétudes des ménages sur leur pouvoir d'achat, contraction des marges de la grande distribution alimentaire-GDA) et concurrentielles (entre enseignes, regain de dynamisme du hard-discount depuis la fin 2007) est propice à l'expansion des marques de distributeur (MDD). D'autant que le réservoir de croissance des MDD est conséquent en France comparé à la Suisse, la Grande-Bretagne et l'Allemagne. Leur rôle économique d'origine reste parfaitement légitime pour le consommateur (le prix des MDD est en moyenne de 37% inférieur à celui des marques nationales) et pour le distributeur (marges plus élevées). Parallèlement, leur sophistication (essor des MDD premium/thématiques) et l'accès à la télévision leur permettent de s'afficher comme de véritables alternatives aux marques nationales et de jouer un rôle central dans la différenciation entre enseignes. De simples *me-too*, elles ont acquis un statut de marque à part entière.

Les MDD représentent, en 2007, 25% en valeur et 32% en volume des ventes de la GDA et sont le principal vecteur de croissance de l'alimentaire. Leur part de marché a progressé au détriment des marques nationales. L'objectif affiché des enseignes est d'accroître encore leur poids, les MDD se révélant une arme « tout-terrain » aux mains des distributeurs :

- Une arme défensive pour contrer la montée du hard-discount, avec les MDD économiques ;
- Une arme offensive pour créer de la valeur au niveau de la catégorie. Après les niches délaissées par les marques nationales (bio, commerce équitable...), les MDD se positionnent sur les tendances de consommation telles que la santé/nutrition (produits laitiers au réductol sous la marque Carrefour Agir Nutrition), le plaisir (avec les gammes gourmandes comme Monoprix Gourmet, Casino Délices, Mmm ! d'Auchan) ; elles osent maintenant pénétrer les marchés les plus réfractaires aux MDD comme l'alimentation infantile (Baby Auchan), le maquillage (Ysiance de Casino)...

Les MDD sont des leviers majeurs de différenciation entre enseignes d'où des stratégies diverses :

- Les enseignes positionnées sur les prix attractifs (comme Leclerc) ont opté pour une surreprésentation du cœur de gamme ;
- Les enseignes qui ont construit leur image sur la qualité et le choix (comme Carrefour et Monoprix) ont une MDD cœur de gamme bien fournie et une offre très large de MDD premium/thématiques ;
- Les enseignes positionnées sur la proximité (comme Système U) privilégient les produits du terroir.

Dans ce contexte de développement des MDD, les différents types de fournisseurs de MDD se positionnent avec des motivations stratégiques propres :

- Pour les fabricants de grandes marques, les MDD répondent à une double logique de rentabilisation de l'outil industriel et de massification d'achat de denrées. Elles sont également un moyen de pénétrer le hard-discount. L'objectif « caché » est aussi de maîtriser l'offre MDD en maintenant un écart avec les marques afin de ne pas cannibaliser leur propre marque. Ils privilégient les produits basiques sous MDD.
- Pour les grandes entreprises fournisseurs exclusifs de MDD, elles constituent leur cœur de métier et leur objectif est d'acquérir une force de frappe à l'international. Ce sont des professionnels de la MDD qui sont compétents sur tous les niveaux de gamme de MDD ;
- Pour les PME fournisseurs quasi-exclusifs de MDD, l'innovation et la réactivité sont leur marque de fabrique et elles se positionnent principalement sur les MDD premium/thématiques ;
- Pour les PME à stratégie mixte, les MDD servent de tremplin pour passer du local au national. Elles intéressent fortement la grande distribution car elles lui permettent de créer une relation de proximité avec les clients.

Face au risque de monopole des grandes entreprises fournisseurs exclusifs de MDD qui sont actuellement en position de force, les enseignes devraient poursuivre un rééquilibrage des rapports de force favorable aux PME.

Annexe 5. Extraits de Conditions Générales de fourniture de produits MDD (contrat entre un distributeur et un fournisseur de MDD)

Audits et contrôles des produits : le fournisseur s'engage à respecter les stipulations des cahiers des charges, selon la nature des produits, relatives au respect et au contrôle de la qualité des produits. Il s'engage à assurer une traçabilité parfaite des produits, marchandises et emballages primaires composant les produits, y compris ingrédients et additifs, de manière à permettre à tout moment le rappel le plus efficace possible des produits, au cas où une telle décision devrait être prise.

Afin de s'assurer de qualité des produits, et de leur conformité à la réglementation et aux cahiers des charges, et afin de vérifier notamment l'adéquation des moyens de production avec les engagements du fournisseur, les produits seront soumis à différents tests et contrôle de conformité, qui pourront être réalisés notamment par les services internes du distributeur ou par des laboratoires externes ou tout autre prestataire mandaté par le distributeur. A cet effet, le fournisseur s'engage au plus tard à la réception de la commande, à fournir au distributeur un échantillon des produits commandés. (...). Dans le cadre de ces éventuels tests et contrôles, le fournisseur laissera libre accès à ses locaux au distributeur ou à son représentant, ainsi qu'aux documents concernant le distributeur ou relatifs aux produits. Les frais relatifs à ces contrôles seront supportés par le fournisseur.

Réclamations et demandes d'information des consommateurs. Le fournisseur sera informé par le distributeur des réclamations et/ou demandes d'informations éventuelles relatives aux produits qui lui parviendraient de la part des consommateurs, soit par le numéro AZUR créé par le distributeur à cet effet, soit par tout autre vecteur. Le fournisseur s'engage à traiter ces réclamations et demandes d'informations dans un délai de 48 heures ouvrées, et à apporter une solution de nature à satisfaire le consommateur en cause et à éviter tout développement de cette réclamation. (...). En cas de dépassement de ces délais de traitement, et sauf pour le fournisseur à justifier ce dépassement, le distributeur sera en droit de facturer au fournisseur une pénalité de 15 € HT par jour de retard (...). Dans le cas où la réclamation relève d'une non-conformité, le distributeur facturera au fournisseur une pénalité de 50 € par réclamation.

Frais de retard de livraison. Compte tenu du préjudice résultant pour le distributeur et/ou ses Centrales Régionales du retard, le fournisseur sera redevable d'une pénalité d'un montant égal à 8% (plafonné à 16 %) de la valeur HT des marchandises non livrées ou livrées avec retard, par jour ouvré de retard, à compter du jour de la livraison convenu entre les parties.

Lorsque les produits commandés ont fait l'objet d'une campagne de promotion dans les médias ou sur les catalogues promotionnels régionaux ou nationaux, l'absence de ces produits en magasin constitue un risque réel de publicité mensongère. C'est pourquoi dans ce cas, le montant des pénalités dû par le fournisseur sera porté à 30 % HT des marchandises non livrées ou livrées avec retard.

Annexe 6. Entretien avec Monsieur Jean Clochet, PDG de Routin (février 2009)

Il y a quelques années, vous parliez de stratégie relationnelle avec les distributeurs ?

En effet, notre entreprise s'est construite grâce à la grande distribution alimentaire, à des collaborations tout à fait correctes autour des MDD puis dans un deuxième temps avec le lancement de marques propres. Notre chance a été le contrat avec Carrefour en 1976, pour ses « produits libres Carrefour ». Carrefour nous a aidés en acceptant de payer nos produits comptants pendant 14 ans, ce qui nous a permis de financer notre besoin en fonds de roulement, d'envisager une usine ultra moderne. Nous sommes très vite devenus le spécialiste des sirops sous MDD, pour les distributeurs français et étrangers. Quand on est en MDD, on est en collaborateur, on travaille de manière étroite avec les équipes marketing des distributeurs. On n'est pas de simples sous-traitants appliquant un cahier des charges strict, on est aussi force de proposition. On fait par exemple des préconisations de merchandising aux distributeurs, y compris sur l'ensemble du rayon. La transparence des informations est réciproque, on connaît la rentabilité du rayon, y compris celle de Teisseire, le leader du marché et notre principal concurrent. Routin a beaucoup joué la carte du partenariat, et nous avons une très bonne image auprès des distributeurs, celle d'une entreprise *easy to work with*. Cette stratégie relationnelle nous a permis dès 1990 de lancer nos propres marques, Fruiss notamment, même si celle-ci ne représente que 5 % de part de marché du rayon.

Peut-on encore parler de stratégie relationnelle aujourd'hui ?

Les négociations avec les distributeurs se sont beaucoup durcies. La cassure date de 2007 et des lois Chatel puis LME. Avec ces lois, le pouvoir de négociation des distributeurs est redevenu très important. L'objectif de la loi était la baisse des prix au consommateur. Le moyen a été la révision du calcul de seuil de revente à perte et la révision des conditions de négociations commerciales entre fournisseurs et distributeurs. Désormais les distributeurs peuvent tout négocier, tout rediscuter, nos marges baissent. Par exemple, avant 2008, les tarifs étaient départ usine, le coût du transport était pris en charge par les distributeurs. Avec la hausse du prix du pétrole l'été 2008, certains distributeurs nous ont imposé de livrer franco. La même année on a subi une hausse du fer blanc, qui intervient dans la fabrication des bidons de sirops, cela représentait une hausse de 6 centimes par bidon, que nous n'avons pas pu répercuter sur les prix...heureusement la même année on a connu aussi une baisse du prix du sucre mais elle n'a que partiellement compensé les autres hausses.

Dans les négociations, la culture des distributeurs intervient. Chez les intégrés (Carrefour, Auchan, Casino), avec des acheteurs salariés, les négociations ne sont pas toujours faciles. Mais chez les distributeurs associés (Leclerc, Intermarché ou Système U), où les acheteurs sont aussi propriétaires

de magasins, il y a une culture d'affrontement plus poussée. Les négociations sont parfois très rudes. Nous avons perdu un marché en 2009 pour quelques centimes, et un marché perdu peut représenter 10 % de notre chiffre d'affaires.

Face aux négociations plus difficiles, quelles stratégies adoptez-vous ?

Notre stratégie est d'être présent sur les linéaires avec les MDD, mais aussi avec notre marque propre Fruiss. Routin cherche à innover en permanence. Les innovations permettent d'animer le rayon des distributeurs. Nous essayons de réserver les innovations pour la marque Fruiss pendant un an ou deux avant de les diffuser aux MDD, même si ce n'est pas toujours facile. Par ailleurs, on s'est rendu compte que la force de vente sur le terrain était primordiale. Car il faut faire respecter les accords signés avec les centrales d'achat nationales ou régionales. On signe avec les centrales des accords d'assortiment (notre objectif étant de faire référencer la gamme entière, mais nous n'y parvenons pas toujours), mais aussi des accords d'emplacement et de *facing*...qui ne sont pas respectés par tous les magasins. Là encore la culture des distributeurs jouent. Chez les intégrés, avec une culture centralisatrice, les accords sont assez bien respectés, ils ont des inspecteurs en interne qui contrôlent. Mais chez les indépendants, les propriétaires de magasins ont plus de liberté dans l'assortiment, et les accords ne sont pas toujours respectés si on n'a pas une force de vente sur le terrain pour visiter les magasins, rencontrer les managers de rayons, négocier localement les assortiments, les mise en avant etc. On s'est rendu compte en 2008 que la visibilité en rayon de Fruiss était faible, avec de grande disparité de tarification et de positionnement. Nous avions une force de vente de 5 vendeurs pour toute la France réalisant 2500 visites chaque année ...On a cherché des solutions et on s'est associé avec une autre entreprise, la société franco-allemande Eckes-Granini, propriétaire de 3 marques leaders dans le jus de fruit en Europe (Granini, Joker et Réa) et concurrente de Fruité, la marque jus de fruit de Teisseire, notre principal concurrent sur les sirops de fruits. Cette entreprise voulait renforcer sa force de vente indépendante pour la porter de 52 à 65 vendeurs et assurer 50 000 visites dans les GMS chaque année, dont 30 000 dans les GMS dans lesquelles on est présent (avec relevés de prix informatiques, relevés de positionnement, photos du linéaire, réorganisations physiques du linéaire, négociations en magasin des actions promotionnelles). Elle cherchait une société du même rayon, avec le même acheteur, et non concurrente pour mutualiser sa force de vente. Nous avons signé. Notre DN était de 52 et notre de DV de 56 avant cet accord. En un mois on avait déjà gagné 15 de DN, l'objectif est d'atteindre 80. Nos ventes de *Fruiss* devraient suivre, par effet mécanique. Et c'est vital pour Routin de sortir des MDD dont les prix sont à la baisse et d'augmenter les ventes à nos marques, plus margées.

Sources

Références académiques :

- Chanut, O. (2007), La loi Dutreil-Jacob, nouvel épisode de l'encadrement juridique des négociations tarifaires entre la grande distribution et le monde industriel, *Décisions Marketing*, 47, 79-92.
- Filser M., Des Garets V., Pache G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Editions EMS, management et société.
- Freedman P.M., Reyner M., Tochtermann T. (1997), European category management: look before your leap , *The McKinsey Quarterly*, 1,161-171.
- Kremer F. (2001), « Le rôle stratégique de la marque de distributeur dans la relation verticale entre producteurs et distributeurs », *Actes du 17^{ème} congrès international de l'Association Française du Marketing*.
- Macneil I. R. (1980), *The new social contract*, New Haven, CT : Yale University Press.
- Sordet C., Paysant J., Brosselin C. (2001), *Les marques de distributeurs jouent dans la cour des grands*, Éditions d'Organisation.
- Thil, E., et Baroux, C. (1992), *Un pavé dans la marque*, Flammarion, Paris.

Presse professionnelle et sources internet :

- Le Britannique Britvic se paie Teisseire, *LSA*, 28 mai 2010.
- Sirops, un marché riche en paradoxe qui continue de se valoriser, alors que les marques de distributeurs gagnent du terrain, *Points de vente*, 23 mars 2009.
- Routin, une affaire de famille, www.oseo.fr/a_la_une/paroles_d_entrepreneurs/sur_lci/routin, 14 aout 2008.
- Routin en passe de réussir son pari, *LSA*, 23 octobre 2008.
- Routin boit du petit sirop, *L'usine nouvelle*, 4 juin 2007.
- Routin lance le premier sirop sans sucre, *Les Echos*, n° 19624, 13 mars 2006.
- Routin, ses sirops se mettent aux goûts du monde, *Le Moci*, n° 1638, 19 février 2004.
- Routin, les voies de l'indépendance, *Points de vente*, 19 mai 2003.