

Cas « Reflets de France »

Création d'une démarche d'achats responsables,
fruit d'une coopération pour améliorer les performances des
différentes parties impliquées, pour le bénéfice de chacune.

Résumé :

Ce cas illustre une démarche d'achats responsables à travers la création de la marque « Reflets de France » par le groupe de distribution PROMODES (hypermarchés CONTINENT, supermarchés CHAMPION, magasins de proximité SHOPI, 8 à HUIT, CODEX, hard discount DIA, cash and carry PROMOCASH & PRODIREST), puis son développement par le groupe CARREFOUR.

A partir de cette histoire et de ces données, il vous est demandé de réfléchir à des actions concrètes permettant de renforcer une confiance réciproque entre un industriel et un distributeur dans une optique de collaboration à long terme. En équipe, vous ferez preuve de créativité en proposant des projets de partenariats gagnant-gagnant et innovants entre un distributeur et ses fournisseurs, répondant aux attentes toujours évolutives des consommateurs et permettant de développer toujours plus le rayonnement mondial des produits agro-alimentaires français.

Mots clés : Achats responsables, coopération, performance, marketing, grande distribution, industrie agro-alimentaire, qualité, produits du terroir, produits régionaux, produits locaux, Made in France, étude de marché, gestion d'une marque, Marques Premium, MDD, internationalisation, confiance, responsabilité sociétale, réglementation relations commerciales



Coop alternatives, 14, rue de la Monta – 38120 Saint Egrève
06 48 03 74 14

contact@coop-alternatives.fr

SIRET : 519 675 144 00033



Coop alternatives
anticiper et accompagner
les mutations



Création d'une démarche d'achats responsables

1995 : INAUGURATION DU PREMIER HYPERMARCHÉ CONTINENT EN TURQUIE

Istanbul, fin 1995 : à l'occasion de l'inauguration du premier hypermarché CONTINENT en Turquie, une convention rassemblant les principaux dirigeants d'hypermarchés et des services support du Groupe PROMODES (achats, marketing, finances, logistique, RH et communication) est organisée. C'est une occasion de fête. Le groupe PROMODES est alors en effet le leader français de la distribution en Europe, employant 55 339 collaborateurs, avec un volume d'affaires de 24 milliards d'euros, présent dans les principales formes du commerce avec plus de 5 000 magasins aux enseignes diversifiées :

- CONTINENT, CONTINENTE (46% du chiffre d'affaires) pour les hypermarchés ;
- CHAMPION (28% du chiffre d'affaires) pour les supermarchés ;
- SHOPI, CODEC, 8 A HUIR (10% du chiffre d'affaires) pour le commerce de proximité ;
- Hard discount DIA (7% du chiffre d'affaires)
- PROMOCASH, PUNTOCASH, PRODIREST (8% du chiffre d'affaires) pour la distribution spécialisée qui recouvre le cash et carry et l'approvisionnement des collectivités et des professionnels de la restauration.

Plus du tiers du chiffre d'affaires est réalisé hors de France : 17% en Espagne, 6% au Portugal, 5% en Allemagne, 4% en Italie et 3% en Grèce. Le groupe est aussi alors présent en Belgique, à Taïwan, au Maroc, dans la région du Golfe persique et à l'île Maurice. Il a des partenariats aussi au Japon et en Argentine.

L'histoire de cette entreprise démarre le 3 mars 1961 en Normandie : après bien des hésitations, les groupes DUVAL-LEMONNIER et HALLEY, concurrents depuis des années, décident d'unir leurs efforts. Ils créent PROMODES¹, c'est-à-dire : Promotion, Distribution, Standardisation représentant 1 500 personnes. En moins de 50 ans le groupe a connu une croissance exceptionnelle, acteur dès 1970 du développement de « l'hypermarché à la française ». Grossistes à l'origine, les entreprises DUVAL-LEMONNIER et HALLEY ont toujours cherché à bénéficier des meilleures conditions d'achat en prenant soin de rendre différents services à leurs fournisseurs. Aussi, PROMODES a toujours été un précurseur dans l'établissement de relations de partenariat avec ses fournisseurs.²

Malgré l'euphorie liée à une croissance exceptionnelle, Paul-Louis HALLEY, fondateur et PDG de PROMODES est soucieux. En effet, en France, Jacques CHIRAC vient d'être élu Président de la République sur le thème de la facture sociale. La grande distribution devient son bouc émissaire.

¹ PROMODES, du cabas au caddie, Communica, 1987 & Paul-Louis HALLEY, de PROMODES à CARREFOUR, Claude Sordet et Jean-François Wantz, Editions d'Organisation, 2014

² Ethique de la relation commerciale, engagements pris par Paul-Louis HALLEY, PDG de PROMODES pour tisser des relations de coopération et de confiance avec les industriels (annexe 1)



Pendant sa campagne, il a annoncé qu'il souhaitait « *apporter un coup d'arrêt au développement anarchique des grandes surfaces* ». Il accuse la grande distribution de tous les maux : « *la grande distribution, phénomène purement français, peut faire état d'un bilan extraordinairement négatif : non seulement elle tue le petit commerce, défigure les entrées de villes, désertifie les centres-villes et les campagnes, mais aussi elle étouffe ses fournisseurs et les producteurs, elle précarise l'emploi... Ses effets sont tout autant désastreux sur l'équilibre et l'aménagement de notre territoire et sur la convivialité* ». A peine élu, Jacques CHIRAC entend bien mettre en œuvre de nouvelles réglementations sur [l'urbanisme commercial](#)³ et les [relations commerciales](#)⁴ qui visent à stopper un développement « *anarchique* » de la grande distribution en France et à protéger les industriels des diktats de leurs clients distributeurs.

En bon marin qui sent le vent tourner, Paul-Louis HALLEY profite de la convention en Turquie pour demander à ses équipes de la centrale d'achats alimentaire et du service communication de trouver des idées pour faire prendre conscience au plus grand nombre d'élus du fait que le bilan de la grande distribution est plus nuancé que ce qu'en dit le nouveau Président de la République : « *S'il n'y a jamais eu de concurrence entre PROMODES et ses fournisseurs, en revanche, il y a bien une concurrence horizontale entre les industriels qui les conduit à serrer leurs prix de vente. De même, la très forte concurrence qui existe entre les distributeurs les contraint, s'ils ne veulent pas perdre leurs clients, à proposer un rapport qualité-prix toujours plus compétitif par rapport à leurs concurrents. Mais le facteur prix, s'il est pris en considération au moment des négociations entre les uns et les autres, n'est qu'un des critères de la relation distributeur-fournisseur. L'objectif commun de PROMODES et ses fournisseurs est de proposer aux consommateurs les meilleurs produits au meilleur rapport qualité / prix. Tout au long des dernières décennies, industriels et distributeurs ont participé ensemble à l'amélioration de l'offre de produits de grande consommation au bénéfice des consommateurs. Chacun a perfectionné sa technologie et ses capacités d'écoute des attentes de ses clients pour mieux y répondre en termes de produits, de qualité et de prix. Cette évolution a participé au développement de notre économie et à la création de richesse et d'emplois. Si la balance commerciale des produits agro-alimentaires français est excédentaire, elle le doit en partie à la puissance de la grande distribution qui sert de plateforme d'exportation des produits alimentaires français dans les pays où elle est présente. Nombreuses sont les PME agroalimentaires qui se sont développées grâce à la grande distribution.*

Il est crucial de lancer un nouveau projet qui permette de faire prendre conscience à nos élus de l'intérêt pour le secteur agro-alimentaire de notre pays de disposer de groupes de distribution français solides en France et performants à l'international » déclare Paul-Louis HALLEY.

MERCI CODEC : LA REDECOUVERTE DE LA MARQUE « REFLETS DE FRANCE »

Philippe LAUTHIER, directeur de la Centrale d'Achats alimentaires de PROMODES, la CAP, a bien compris qu'il fallait être créatif pour changer le regard du monde

³ [Loi Raffarin](#), votée en juillet 1996 pour sauvegarder le « petit commerce »

⁴ [Loi Galland](#), votée le 1^{er} juillet 1996 pour clarifier les « relations entre distributeurs et fournisseurs »



politique sur la grande distribution, améliorer aussi les relations avec les fournisseurs pour éviter une réglementation trop contraignante tout en satisfaisant toujours plus les consommateurs.

Il profite d'un week end au calme pour feuilleter le portefeuille de marques du Groupe PROMODES lorsqu'il tombe en arrêt devant une vieille marque « REFLETS DE FRANCE » créée par CODEC, groupe coopératif de commerçants qui a déposé le bilan en 1990, dont certains actifs et magasins ont été alors rachetés par le groupe PROMODES. Philippe Lauthier fait aussitôt le lien entre ce beau nom de marque et la seconde vague de [l'Observatoire des consommations alimentaires du CREDOC](#)⁵ qu'il vient de découvrir aussi et dont il a retenu le fait que les consommateurs accorderaient dans le futur une importance croissante à l'origine et à l'authenticité des produits, le goût des aliments et la variété des saveurs : « l'opposition simplificatrice entre gastronomie et santé a vécu. Les consommateurs manifestent un intérêt croissant pour les produits régionaux ou du terroir qui flattent autant les papilles que les sentiments identitaires » observait le CREDOC dès 1995.

OPERATION COMMANDO « REFLETS DE FRANCE »

Branle-bas de combat à la CAP ! Philippe LAUTHIER réunit tous ses acheteurs, sa directrice de la qualité, Elizabeth MOUTON et Hugues DE VAULX pour la communication afin de leur exposer son idée du week end, sa vision d'une nouvelle marque de distribution premium de produits du terroir, « Reflets de France », fabriquée en exclusivité par des PME françaises avec des matières premières françaises, qui pourrait à terme être commercialisée dans toutes les enseignes du groupe PROMODES en France et à l'international :

« Dans toutes les études sur la consommation alimentaires les clients expriment de plus en plus le sentiment de rechercher une identité, le désir de retrouver des repères qui les rassurent. Ils plébiscitent de plus en plus les produits du terroir. Ces derniers ont en effet la qualité d'être intemporels. Ils sont à la fois tradition et modernité. Leur authenticité rassure. Leur simplicité exalte les saveurs et permet toutes les fantaisies.

Ils ont aussi une particularité séduisante : ils s'intègrent complètement dans une démarche de qualité, de savoir-faire partagé. La qualité des produits, la qualité des assortiments, la qualité des services sont plus que jamais nécessaires à la conquête de consommateurs mieux informés et plus exigeants, qui comparent, évaluent. De plus, au niveau de la qualité alimentaire, l'image de la France est au plus haut ! Nous avons 3 mois pour aller chercher dans toutes les régions de France ce qui se fait de mieux au meilleur prix.

3 mois pour sortir une première vague de 50 références de produits du terroir traditionnels, fabriqués en France par des PME performantes et rapides dans des secteurs divers tels que la charcuterie, l'épicerie salée ou sucrée, les liquides, les produits frais, les surgelés ou la crèmerie. C'est possible ! Bien que les PME n'ont pas les mêmes moyens que les grands groupes agro-industriels, elles disposent d'atouts non négligeables (vitesse, adaptabilité...). A travers ce beau projet, nous devons participer pleinement à la renaissance de productions délaissées. Tant dans la sélection des produits et fournisseurs que dans le processus de fabrication, la qualité

⁵ <http://www.credoc.fr/pdf/4p/113.pdf>



doit venir au premier rang de nos préoccupations. Dans ce projet la qualité doit être pour chacun d'entre nous une obsession. »

C'est le début de 4 mois de travail acharné : écriture collaborative d'un cahier des charges pour sélectionner des produits et garantir leur qualité, sélection des produits et référencement des fournisseurs, création de panels consommateurs, contrôles organoleptiques et qualitatifs de tous les produits de la gamme, négociation d'un partenariat avec [Joël Robuchon](#), sélection de l'agence Coconuts pour créer une identité visuelle et les premiers outils de communication pour les magasins, réalisation d'un film Reflets de France confiée à Kanari Films, relations presse et institutionnelles avec l'aide du [cabinet Burson Marsteller](#), lancement officiel de la marque « Reflets de France » avec plus de 50 références, invitation à un festin des terroirs de France, scénarisé avec l'aide du [groupe Tervaux](#) le 23 avril 1996 à Paris à la Bourse du commerce. Ce dernier événement est présidé par Paul-Louis Halley avec la participation du directeur du CREDOC, Robert Rochefort, tous les fournisseurs de la gamme Reflets de France, ainsi que de nombreux élus et journalistes. L'accueil des magasins et des consommateurs est extraordinaire.

JOËL ROBUCHON, CONSEILLER DE LA MARQUE⁶

Preuve de son attachement à la qualité et au bon goût dans le domaine alimentaire, PROMODES fait appel à l'expertise de celui qu'il considère comme le plus grand Chef dans le monde – [Joël Robuchon⁷](#) – qui [accepte d'intervenir en tant que conseil pour améliorer les produits⁸](#) :

« J'apprécie la philosophie de Reflets de France, qui a choisi la carte de la vérité. Ses produits sont parfaitement naturels, vrais et authentiques. Il est agréable de participer au renouveau des saveurs d'autrefois, dont chacun de nous a gardé la nostalgie. Avec Reflets de France, je défends le meilleur du patrimoine culinaire français. Avec cette gamme, le consommateur a la possibilité de parcourir un véritable tour de France des spécialités gastronomiques françaises à la découverte des produits locaux et des recettes du terroir qui les accompagnent » témoigne Joël Robuchon.

Ce dernier, sacré « meilleur ouvrier de France » en 1976, « Chef de l'année » en 1987 puis « cuisinier du siècle en 1990 », et toujours à ce jour le chef qui détient le plus d'étoiles au monde au guide Michelin, personnalise l'exigence et la qualité. Tous les mois, le grand chef organise dans son atelier parisien des dégustations de différents produits « Reflets de France » qu'il compare avec les meilleurs produits qu'il achète pour ses restaurants, en présence des fournisseurs, acheteurs et responsables qualité. Avec un seul objectif en tête : être toujours au top de la qualité ! Un gage d'excellence.

⁶ <https://www.refletsdefrance.fr/engagements-de-la-marque>

⁷ <https://www.amazon.fr/Reflets-France-recettes-gourmandes-produits/dp/2226250603>

⁸ <https://lc.cx/o4sN>



UNE REUSSITE REPRISE PAR CARREFOUR ET COPIEE PAR SES CONCURRENTS, QUI NE SE DEMENT PAS DANS LE TEMPS

Avec une rotation des produits deux fois plus importantes que prévu, la réussite est immédiate. Le succès de la marque Reflets de France dépasse toutes les espérances. La gamme passe de 50 références testées pour son lancement à plus de 220 références un an plus tard. Avec l'aide des cabinets [BURSON MARSTELLER](#) et de l'agence [ACTIV 'COMPANY](#)⁹, un club fédérant tous les fournisseurs est créé en septembre 2017. Avec 500 millions de francs, soit 72 millions d'euros, de chiffre d'affaires pour les PME Reflets de France en 1997, les résultats en un peu plus d'un an sont 70% supérieurs aux objectifs de 300 millions de francs, soit 46 millions d'euros, prévus initialement. En mars 1997, une centaine de PME-PMI travaillent en partenariat avec PROMODES pour développer « Reflets de France ». Les produits se répartissent alors à 60% en « Produits frais », 25% en « Epicerie » et 15% en « boissons ». Reflets de France contribue à améliorer la notoriété de nombreuses petites entreprises, puisque leurs marques figurent sur les produits.

PROMODES a également permis à ces entreprises de développer leurs ventes à l'exportation : certains produits de la gamme sont en effet vendus par le biais du réseau international de PROMODES en Espagne, Italie, Grèce, Belgique et jusqu'au Japon.

En 2000, le groupe CARREFOUR lance une OPA amicale sur PROMODES. La gamme Reflets de France reconnue comme une réussite sans égale est conservée et sera développée jusqu'à [550 produits](#)¹⁰ en 2016, qui racontent chacun une histoire, grâce au partenariat avec leurs 232 producteurs. Carrefour ouvre en 2006 la gamme aux vins. Aujourd'hui ce segment compte une cinquantaine de références et représente 10% des ventes. Le chiffre d'affaires annuel de la marque Reflets de France dépasse désormais les 400 millions d'euros TTC. CARREFOUR utilisera les nouveaux outils de communication qu'offrent [Internet](#)¹¹, [Facebook](#)¹², [Youtube](#)¹³, pour développer encore l'image et la notoriété d'une belle marque, leader du marché des produits du terroir, dont le succès ne se dément pas depuis plus de 20 ans : « Nous continuons d'investir. 100 produits nouveaux Reflets de France ont été lancés avec succès ces deux dernières années en nous appuyant sur l'extraordinaire *Inventaire du patrimoine culinaire de la France* ¹⁴» déclare Richard VAVASSEUR, Directeur des marques PREMIUM chez CARREFOUR. A l'origine de cette réussite : la qualité des produits proposés naturellement, mais aussi l'adéquation de la marque avec les nouvelles tendances de consommation, le goût de plus en plus prononcé pour les produits régionaux Français, de qualité, qui ont une tradition, une histoire. Aujourd'hui, 4 foyers sur 5 déclarent les mettre à leur menu. D'après le cabinet [Utopies et l'association « Mes courses pour la planète »](#)¹⁵, « 88% des consommateurs disent privilégier les entreprises ayant préservé une implantation locale et la même

⁹ <http://www.activcompany.com/>

¹⁰ <https://www.refletsdefrance.fr/produits> et <http://www.carrefour.fr/search/site/Reflets%20de%20France/31>

¹¹ <https://www.refletsdefrance.fr/>

¹² https://www.facebook.com/search/str/Reflets+de+France/keywords_top

¹³ <https://www.youtube.com/watch?v=4uocXJZ-ck>

¹⁴ Collection de 24 volumes publiés depuis 1992 et dirigés par le regretté Jean FROC, les historiens Philip et Mary HYMAN ainsi que par les ethnologues Laurence BERARD et Philippe MARCHENAY.

¹⁵ http://www.utopies.com/wp-content/uploads/2015/12/CP_calculateurMIF_0411.pdf



proportion affirmer qu'acheter un produit « made in France » est un acte citoyen. D'après [l'Observatoire Marques De Distributeurs \(MDD\) 2014](#)¹⁶, pour les professionnels, fabricants comme distributeurs, « made in France » (55%), Terroir, région (47%) et Naturalité / bien être (39%) s'imposent comme les trois tendances phares des MDD. 59% des Français sont prêts à payer davantage pour des produits fabriqués localement d'après une [étude de BURSON MARSTELLER auprès d'un panel représentatif de 1 002 individus de 18 ans et plus, publiée en septembre 2014](#)¹⁷. La [dernière étude Ethicity \(Mai 2016\)](#)¹⁸ confirme que dans un climat de perte de confiance, le souci du local et du social, les préoccupations santé et bien-être apparaissent plus que jamais majeurs pour les Français : Pour 65% des Français la responsabilité première des distributeurs est de faire travailler des producteurs locaux.

De plus, les politiques ont pris conscience du [potentiel de la marque « France »](#)¹⁹ : un [label « Origine France Garantie »](#)²⁰ a été créé en 2010 à la suite du [rapport](#)²¹ d'[Yves Jego](#)²² « En finir avec la mondialisation anonyme, la traçabilité au service des consommateurs et de l'emploi ». Le 30 janvier 2013, Arnaud Montebourg a lancé une [mission de réflexion « marque France »](#)²³. Enfin, deux anciens ministres, Yves Jego et [Arnaud Montebourg](#)²⁴, se sont associés pour lancer « Vive la France » afin de fédérer les forces du « made in France », d'aider les entreprises qui pratiquent, soutiennent la fabrication française et créent des emplois en France, de défendre les savoir-faire français et de mobiliser tous les Français en faveur du patriotisme économique, grande cause nationale. En partenariat avec [l'association Pro France](#) qui assure la promotion du label « Origine France Garantie », « Vive la France » a organisé en septembre 2015 les premières « Assises du Produire en France ». Avec Reflets de France, CARREFOUR aujourd'hui, comme PROMODES hier, manifestent leur soutien aux PME de l'agro-alimentaire, durement touchées par la consommation atone de ces dernières années, en leur offrant les débouchés d'un grand distributeur, de la France à la Chine. Plus que ces fournisseurs, ces PME sont considérées comme de véritables partenaires selon l'éthique commerciale de PROMODES²⁵.

¹⁶ <http://www.20minutes.fr/economie/1276567-20140120-20140120-bio-local-premium-trio-gagnant-marques-distributeurs>

¹⁷ http://www.burson-marsteller.fr/wp-content/uploads/2014/09/bmie_etude-psb_infographie220914.pdf

¹⁸ <http://www.greenflex.com/go/etude-ethicity2016/>

¹⁹ <https://youtu.be/sEG5GQOK65Q>

²⁰ <http://www.originefrancegarantie.fr/>

²¹ <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000213.pdf>

²² <http://www.yvesjedo.fr>

²³ <http://bit.ly/2bltDW4>

²⁴ <http://www.arnaudmontebourg.fr/>

²⁵ Annexe 1 : « Ethique de la relation commerciale : les engagements pris par Paul-Louis HALLEY en 1990



Annexe 1 : PROMODES, précurseur de relations de coopération et de confiance avec les industriels

LES ENGAGEMENTS DE PAUL-LOUIS HALLEY

Dès 1990, à travers les principes énoncés par Paul-Louis Halley, réunis sous le nom « d'éthique de la relation commerciale », PROMODES était le premier groupe de distribution à s'engager auprès de ses fournisseurs. Bon nombre de ses règles, telles que le respect du contrat ou le non-déréférencement abusif, seront reprises 6 ans plus tard dans le texte de la loi Galland sur les relations industrie-commerce.

Le respect du contrat : il est indispensable de définir clairement les règles du jeu avant d'engager quelque relation que ce soit. PROMODES ne demande ni l'égalité des conditions, ni les meilleures conditions, mais simplement de connaître les règles du jeu non discriminatoires que l'industriel veut appliquer à ses clients, pour savoir si le Groupe peut y satisfaire dans le cadre d'un contrat impliquant que les mêmes règles soient valables pour tous.

Le partenariat dans le développement des marques de distributeur : les marques de distributeur doivent être une source de profit pour l'industriel et permettre un élargissement du choix pour le consommateur. Pour cela, il faut qu'industriels et commerçants étudient ensemble les coûts et les profits à partir d'engagements de quantité et de durée permettant la sécurité et la rentabilité des investissements engagés, aussi bien en équipements qu'en recherche et développement.

Le partenariat pour la recherche d'économies dans la filière production-distribution : pour améliorer la qualité et générer des économies à tous les stades de la filière, Promodès et ses enseignes proposent la création d'équipes mixtes avec les industriels qui, outre les acheteurs concernés, peuvent comprendre des spécialistes Qualité, Marketing, Logistique et Informatique des deux parties.

Le non déréférencement abusif dans le cadre d'une relation de partenariat : PROMODES s'interdit toute pression injustifiée, comme le déréférencement d'un industriel sans examen minutieux et contradictoire du problème. En cas de désaccord, aucune décision n'est prise sans avoir sollicité au préalable un contact au niveau des deux directions générales.

La réduction du crédit fournisseur : le crédit accordé aux distributeurs génère des coûts administratifs pour les industriels et leur fait supporter un risque client important. PROMODES leur propose de réduire le délai de règlement en échange d'un escompte.



Questions

1. En utilisant les outils classiques du diagnostic stratégique (PESTEL, SWOT), expliquez-en quoi le lancement de la gamme « Reflets de France » par le groupe PROMODES en 1996 vous semble pertinent ou non ?
2. Sur quels facteurs clés de succès les groupes PROMODES puis CARREFOUR ont-ils pu s'appuyer pour assurer le succès du projet « Reflets de France » ?
3. En quoi les achats se trouvent placés au cœur du business model associé au projet « Reflets de France » ? Par quelles pratiques se démarquent-ils des achats plus classiques généralement observés dans la grande distribution alimentaire ?
4. Sur quelles bases une concurrence directe à la gamme de produits « Reflets de France » s'est-elle structurée ? Quel est l'état actuel de la concurrence pour la gamme « Reflets de France » ?
5. Comment la gamme « Reflets de France » peut-elle évoluer pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs ainsi qu'aux nouvelles réglementations, tout en faisant face à une concurrence accrue aujourd'hui ? Quels sont les produits qui mériteraient de rentrer dans cette marque et ceux qui n'y ont pas leur place ? (Vous pourrez fonder votre analyse sur un diagnostic stratégique complet et actualisé de Reflets de France, sur des suggestions de nouveaux produits qui mériteraient de figurer dans la marque ou d'innovations possibles)
6. Comment le groupe CARREFOUR pourrait-il bénéficier plus de l'image de marque très qualitative de Reflets de France ?
7. Comment gérer une apparente contradiction entre une « niche » de produits du terroir très qualitatifs conçue et fabriquée dans une logique artisanale et un commerce de masse basé sur une logique plus industrielle ? Comment préserver une logique artisanale, des produits avec des ingrédients 100% français, tout en étant capable de livrer 6 000 magasins ?
8. Comment mesurer la performance des fournisseurs et des acheteurs Reflets de France ? Selon vous, quels critères habituels garder et rajouter dans les outils de pilotage ?



Outils

L'analyse PESTEL :

<https://www.youtube.com/watch?v=wGV1m95u9w4>

L'analyse SWOT

https://www.youtube.com/watch?v=XCbCE_INRRA



Coop alternatives
anticiper et accompagner
les mutations

