

GRANDE DISTRIBUTION FRANÇAISE ET NOUVELLES STRATEGIES DE SEGMENTATION DE L'OFFRE EN PRODUITS FRAIS¹

Jean-Marie CODRON, UMR MOISA, INRA-ESR Montpellier

**Eric GIRAUD-HERAUD, LORIA et Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique,
INRA-ESR Ivry/Seine**

Louis-Georges SOLER, LORIA, INRA-ESR, Ivry/Seine

Résumé: Le développement des Marques de Distributeurs (MDD) dans le secteur de produits agricoles frais (viande, fruits et légumes, poisson) est un phénomène récent, dont l'émergence est étroitement liée aux crises alimentaires et sanitaires des dernières années. Ainsi, en même temps que les pouvoirs publics créaient de nouveaux dispositifs de contrôle sanitaire, de nouvelles stratégies de segmentation de l'offre étaient adoptées par certains distributeurs, sur la base d'une implication plus grande au niveau de l'amont agricole. Fondamentalement, ces démarches reflètent la volonté des distributeurs de donner aux consommateurs des garanties quant à la sécurité (innocuité) et à la qualité organoleptique (goût et capacité de conservation) des produits, c'est à dire pour des attributs qui ne sont pas immédiatement décelables par le consommateur et qui ne pourront être vérifiés dans le meilleur des cas qu'au moment de la consommation. Cet article a pour objet de dresser le bilan et d'explorer les voies d'évolution possibles quant aux interventions des distributeurs sur l'offre et l'organisation des filières agroalimentaires.

Mots clés: Marques de Distributeurs, Filières agroalimentaires, Qualité, Sécurité sanitaire

FRENCH LARGE SCALE RETAILERS AND NEW SUPPLY SEGMENTATION STRATEGIES FOR FRESH PRODUCTS

Abstract: Responding to consumer demand for quality, the European retailers are using proactive strategies to retain a loyal customer base. Among other measures, the use of private retailer labels and appropriate segmentation of the shelf-space among products representing various levels of differentiation has proven successful for many European retailers. Value creation and signaling of the value generated through labeling and quality certification results in closer coordination and cooperation among the retailers and other upstream sectors in the food supply chain.

Keywords: Private Labels, Agrofood Chains, Quality, Food Safety

¹ **Divers:** ce papier a déjà fait l'objet d'une communication en anglais le 14 février 2003 à Washington D.C. dans un atelier de travail organisé par ERS/USDA sur le thème : " Global Markets for High Value Foods"
Codron J.M, Giraud-Heraud E., Soler L.G. (2003) – French Large Scale Retailers and New Supply Segmentation Strategies for Fresh Products., ERS/USDA, Washington February 14th, http://www.farmfoundation.org/pdic_workshops.htm

INTRODUCTION

Le développement des Marques de Distributeurs (MDD) dans le secteur de produits agricoles frais (viande, fruits et légumes, poisson) est un phénomène récent, dont l'émergence est étroitement liée aux crises alimentaires et sanitaires des dernières années. Ainsi, en même temps que les pouvoirs publics créaient de nouveaux dispositifs de contrôle sanitaire, resserraient les normes réglementaires de production ou faisaient évoluer la réglementation sur les signes officiels de qualité (SOQ), de nouvelles stratégies de segmentation de l'offre étaient adoptées par certains distributeurs, sur la base d'une implication plus grande au niveau de l'amont agricole. On peut citer l'exemple de Carrefour qui a développé ces dernières années sous l'appellation FQC des accords d'approvisionnement avec des Organisations de Producteurs ; au début de l'année 2003, Carrefour proposait déjà 57 produits dont 47 développés en France, représentant plus de 250 contrats en partenariat avec 35000 producteurs. On peut citer également le groupe Auchan, et sa politique en matière d'Agriculture Raisonnée, qui concernait à la même époque plus de 180 produits. L'enseigne Cora axe quant à elle sa communication sur l'Engagement dès l'Origine pour l'ensemble des produits frais (sites internet des distributeurs).

Initiées dans le secteur de la viande, directement touché par la crise de la "vache folle" (25% de consommation en moins dans l'Union Européenne à la fin de l'année 2000), ces démarches se développent également depuis un ou deux ans dans le secteur des fruits et légumes sur des bases quelque peu différentes. Fondamentalement, ces démarches reflètent la volonté des distributeurs de donner aux consommateurs des garanties quant à la sécurité (innocuité) et à la qualité organoleptique (goût et capacité de conservation) des produits, c'est à dire pour des attributs qui ne sont pas immédiatement décelables par le consommateur et qui ne pourront être vérifiés dans le meilleur des cas qu'au moment de la consommation. Ces démarches s'effectuent dans un double mouvement d'homogénéisation accrue (faible dispersion de la qualité autour de la moyenne) et de différenciation verticale du produit (qualité moyenne supérieure au standard). Elles se différencient radicalement des démarches traditionnelles de marques de distributeurs développées dans des secteurs de produits industrialisés à partir des années 70 et ont des conséquences fortes (au moins potentiellement) sur les relations avec les fournisseurs et l'organisation des chaînes d'approvisionnement.

Cet article a pour objet de dresser le bilan et d'explorer les voies d'évolution possibles quant aux interventions des distributeurs sur l'offre et l'organisation des filières agroalimentaires. Qu'apportent ces démarches mises en place par les distributeurs auprès de consommateurs demandeurs de garanties de qualité et de sécurité sur des fractions plus importantes de l'offre alimentaire ? En quoi modifient-elles les relations entre les producteurs et les distributeurs et sous quelles conditions les uns et les autres ont-ils intérêt à s'y engager ? Comment ces démarches viennent-elles interagir avec celles portées par les pouvoirs publics et, tout particulièrement, le relèvement des standards de qualité minimum ?

Pour essayer de répondre à ces questions, nous présentons dans cet article les démarches mises en place en France par les distributeurs dans deux grands secteurs, celui de la viande bovine et celui des fruits et légumes. On écarte ici de l'analyse les secteurs dans lesquels les produits sont depuis longtemps vendus sous des marques d'industriels (fromages, par exemple) ou sous des signes officiels de qualité (Labels dans le cas des volailles, AOC dans le cas du vin). La comparaison des évolutions en cours dans les secteurs de la viande bovine et des fruits et légumes permettra de mettre

en avant les similitudes, et donc les déterminants de fond de ces évolutions, mais aussi la diversité des réponses et les facteurs qui expliquent cette diversité.

Dans une première partie, nous décrivons les stratégies de segmentation de l'offre adoptées par les distributeurs français et la place des MDD développées dans les secteurs de la viande bovine et des fruits et légumes. Dans une seconde partie, nous analysons les conséquences de ces démarches de segmentation de l'offre sur l'organisation des chaînes d'approvisionnement et sur les relations avec les producteurs. Enfin, dans la dernière partie, nous discutons les relations entre ces démarches de différenciation et l'évolution des standards de qualité minimum d'origine publique ou privée.

SEGMENTATION ET CREATION DE VALEUR

Jusqu'au milieu des années 90, les marchés de produits frais d'origine agricole (viande, fruits et légumes...) sont peu différenciés. Les marques de producteurs sont peu ou pas du tout présentes et les distributeurs mettent en marché des produits sans identifiant particulier d'origine ou de qualité. Sur ces marchés de produits génériques, l'hétérogénéité des produits livrés par les producteurs peut être forte. Mais le fonctionnement de ces marchés est tel que cette hétérogénéité ne se traduit pas par une différenciation de prix, tant au niveau intermédiaire (la relation producteurs–grossistes–distributeurs) qu'au niveau du consommateur. A partir de cette date, les distributeurs commencent à segmenter l'offre avec des modalités et une ampleur qui varient néanmoins selon les stratégies des enseignes et selon les produits.

Le cas du secteur de la viande bovine

Les stratégies adoptées par les distributeurs peuvent être décrites selon deux axes : (i) l'implication de l'enseigne sur la définition des caractéristiques du produit et le type de signalisation de ces caractéristiques au consommateur, (ii) la structure du linéaire et le degré de différenciation de chaque segment par rapport au produit standard. Concernant le premier axe, les stratégies adoptées par les distributeurs relèvent de trois schémas différents :

- *La commercialisation de produit vendus sous la marque d'enseigne, ou sous une marque détenue par l'enseigne, sans recours à un signe officiel de qualité (SOQ). Le produit fait essentiellement l'objet de contrôles internes et les producteurs sont peu ou pas « visibles » par les consommateurs. Il s'agit, dans ce cas, de produits qui se positionnent comme de proches substituts du produit standard et constituent l'essentiel de l'offre en linéaire de viande bovine du distributeur. On les nomme ici « MDD de substitution ».*
- *La commercialisation de produits vendus sous la marque d'enseigne, différenciés du produit standard et présents sur une fraction seulement du linéaire. La différenciation peut reposer sur une Certification de Conformité Produit (CCP), qui rend obligatoire un contrôle externe par un organisme indépendant de certification (ou être uniquement l'objet de contrôles internes. On les nomme « MDD de segmentation ».*
- *La commercialisation de produits pour lesquels la marque d'enseigne est associée à une notion de « filière » et utilise systématiquement une CCP. La relation est établie de façon durable avec*

une structure de producteurs, seule à même de fournir le produit en question. Cette démarche est dénommée ici « Marque de Filière », le cahier des charges étant détenu par une association ou siègent des représentants des producteurs et du distributeur ou conjointement détenu par les producteurs, l'industriel et le distributeur. Au sein de cette catégorie, une distinction peut être faite selon l'intensité du « partenariat » mis en place avec l'amont, le caractère plus ou moins limité de l'offre de l'amont agricole et le niveau de dépendance du distributeur vis-à-vis de ses fournisseurs.

Au total, ces démarches initiées par les distributeurs représentent entre 35 et 40 % de l'offre de la Grande Distribution. Comme cela est illustré sur le schéma 1, ces MDD se positionnent selon un degré de différenciation et une hiérarchie des prix de détail oscillant entre +5% et +20% du prix standard.

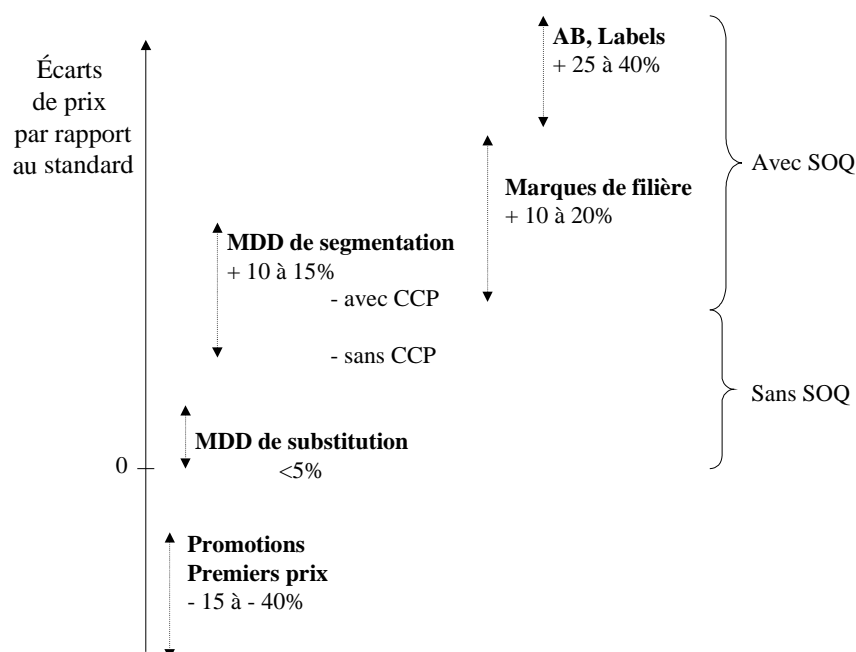


Schéma 1 – Écarts de prix entre les divers types de marques et le standard en viande bovine non transformée

Le problème posé à chaque distributeur est d'opter pour un type de MDD et de définir la place réservée à cette MDD au sein de la combinaison de produits qui va déterminer la structure du linéaire (nombre de segments et degré de différenciation de chaque segment par rapport au standard). La réponse varie selon les enseignes en fonction du format des magasins, du caractère plus ou moins centralisé des approvisionnements, du positionnement en prix et des stratégies adoptées pour se différencier des concurrents. Comme le montre le schéma 2, pour le cas de la viande bovine, la structure du linéaire varie ainsi sensiblement avec, selon les cas, un seul segment de produit (cas Intermarché), deux segments (CORA) ou trois segments (Auchan et Carrefour).

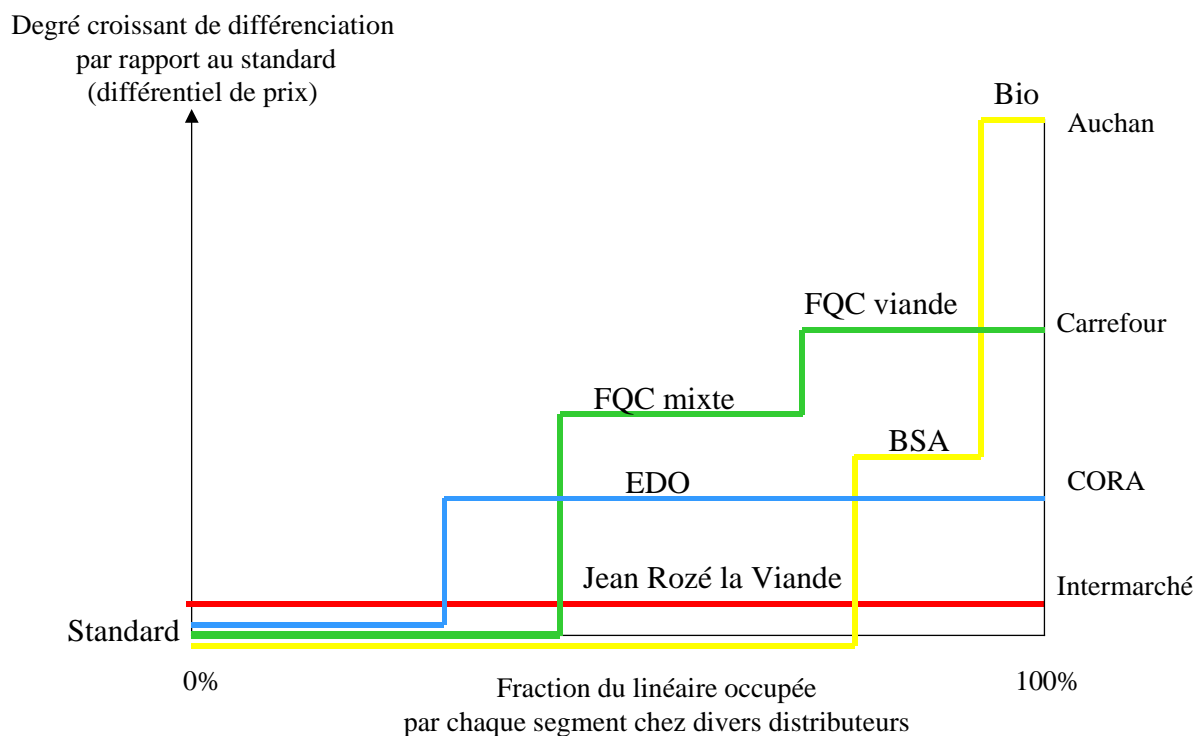


Schéma 2 – Segmentation de l'offre chez différents distributeurs

Au-delà de cette diversité, on remarque que le choix du type de MDD et sa place dans le linéaire reposent de façon générale sur l'arbitrage suivant :

- soit, la différenciation qualitative de la MDD vis-à-vis du produit standard est faible ; les écarts de coût de production et de prix de détail par rapport à ce standard sont faibles ; une large part de linéaire fait l'objet d'un "petit plus" en terme d'engagement du distributeur (principalement sur le plan des garanties sanitaires) ;
- soit, la différenciation de la MDD est forte, induisant alors des surcoûts importants et un écart de prix final élevé, mais pour de plus fortes garanties de qualité (tendreté de la viande, en particulier) et de sécurité, agissant sur une faible part du linéaire du distributeur.

Le cas du secteur des fruits et légumes

Dans le domaine des fruits et légumes, les stratégies de MDD sont également en marche mais le mouvement s'est fait plus tardivement et la segmentation est moins forte et orientée différemment.

Les premières tentatives se sont faites autour des origines de terroir (début des années 90) et des signes officiels de qualité (label rouge et certificat de conformité produit) mais sont restées d'une ampleur limitée. Le véritable essor des marques de distributeur date de un ou deux ans et prend appui sur le mouvement d'agriculture raisonnée (ou de production intégrée²). Ces bonnes pratiques agricoles qui relèvent de référentiels non encore stabilisés permettent non seulement de respecter l'environnement mais procurent également des externalités positives sur la qualité organoleptique et sanitaire du produit.

La segmentation se limite le plus souvent à une segmentation de type "substitution" qui se caractérise par des prix proches du prix standard et parfois par une absence de véritable choix pour le consommateur (une seule référence par variété).

Enfin et surtout la segmentation se développe dans des directions qualitatives différentes. Alors que pour la viande, l'effort des distributeurs porte principalement sur l'innocuité des produits par le contrôle des origines et des processus de production et de transformation, dans les fruits et légumes, l'effort est dirigé principalement vers la qualité gustative des produits et la bonne conservation de ces caractéristiques organoleptiques. Dans le cas de la viande, la dimension qualitative est également présente lorsque la segmentation est plus poussée. Dans le cas des fruits et légumes, la dimension sanitaire des produits est difficile à valoriser dans la mesure où il est interdit de communiquer sur les résidus de pesticides. La mention agriculture raisonnée permet de suggérer que des efforts sont faits dans ce sens. Cela suppose cependant que le consommateur comprenne que l'agriculture raisonnée est synonyme de traitements raisonnés et donc moins nombreux.

A titre d'exemple, nous pouvons comparer le message de Carrefour pour sa filière qualité en fruits et légumes et en viande. Il fait apparaître des préoccupations semblables en ce qui concerne la maîtrise des processus de production (alimentation animale en viande et traitements chimiques en fruits) et le respect de l'environnement ou de l'animal (préoccupations qui restent toutefois secondaire) et des préoccupations différentes concernant l'origine des produits et la qualité organoleptique: la première (origine des produits) est centrale dans le message FQC viande et vise à rassurer sur la qualité sanitaire du produit alors qu'en fruits on ne la mentionne plus, son affichage étant depuis longtemps

² Dans le langage professionnel, on utilise le terme "production intégrée" pour signifier des pratiques de production raisonnée, notamment en ce qui concerne les traitements pesticides, la fertilisation ou l'irrigation. Le terme est dérivé du mot "integrated" utilisé dans le milieu anglosaxon (Integrated Pest Management, Integrated Crop Management). Vis à vis des consommateurs, les pouvoirs publics ont préféré utiliser le mot "raisonné" pour éviter la confusion avec le mot "intégré", à connotation trop négative car évoquant pour beaucoup les filières intégrées porcine ou avicole des années 60-70 dans lesquelles le producteur n'avait qu'une faible marge de manœuvre vis à vis des fournisseurs d'intrants et des transformateurs. Dans le texte, nous utiliserons indifféremment les deux termes "agriculture raisonnée" utilisée dans la communication au grand public et le terme "production intégrée" utilisé dans le milieu professionnel arboricole. On parlera donc indifféremment de normes d'agriculture raisonnée, de normes de production intégrée (IP) ou encore de normes environnementales (raccourci pour signifier des normes sur les pratiques agricoles pour le respect de l'environnement).

obligatoire; quant à la qualité organoleptique, elle est centrale dans le message FQC fruits et légumes, mais n'apparaît pas frontalement pour la viande.

Les déterminants de la politique de marques des distributeurs

La littérature économique sur les MDD a connu des développements importants, dans la mesure où les MDD ont pris une place considérable depuis une vingtaine d'années dans la plupart des pays développés (voir par exemple Hoch (1996)). L'objectif de ces travaux est généralement d'examiner dans quelle mesure ces démarches sont créatrices de valeur et comment, selon les cas, cette valeur créée est partagée entre les différents opérateurs. Par exemple, Mills (1995) propose une analyse de la relation producteur-distributeur dans lequel la marque du producteur (dénommée marque nationale) et la marque de distributeur sont en concurrence sur le marché final. Cet auteur montre comment la MDD accroît la performance du distributeur (*i*) en détournant des ventes qui auparavant se faisaient sous marques nationales vers des MDD approvisionnées à un prix de gros plus faible et (*ii*) en augmentant les marges gagnées sur les marques nationales. D'autres travaux ont prolongé cette analyse en mettant l'accent sur le choix stratégique de différenciation (Caprice, 1998 ; Bontems et al., 1999) ou sur les contraintes législatives portant sur l'offre de linéaire (Allain et Flochel, 2001). Néanmoins, il est important de noter que pour l'ensemble des cas étudiés, la MDD est positionnée sur des prix finaux et des niveaux de qualité telle que celle-ci se présente comme un proche substitut, mais légèrement en dessous, de la marque nationale.

De façon sensiblement différente, les marques de distributeurs qui nous intéressent ici, s'inscrivent dans une autre logique. Apparues dans un secteur où les marques nationales sont absentes, elles ont moins pour objet de modifier le rapport de force avec les fournisseurs que de fournir des supports de segmentation de l'offre aux consommateurs en développant des filières de produits qui se positionnent en qualité plus élevée et à des prix supérieurs à ceux de l'offre moyenne de produits non différenciés. Cela étant, même si l'implication des distributeurs dans des stratégies de segmentation de l'offre et de différenciation des produits va dans le même sens qu'il agisse de la viande bovine et des fruits et légumes, l'ampleur donnée à cette évolution reste différente et le développement de MDD est encore faible dans le cas des fruits et légumes.

Le fait que dans tous les cas, de nouvelles démarches sont mises en place par les distributeurs repose sur deux éléments principaux. D'une part, comme cela a été le cas en UK avec le *Food Safety Act* à partir de 1991, les distributeurs sont désormais tenus de faire acte de "due diligence" et de se mettre en conformité avec la réglementation. La loi française des nouvelles régulations économiques (2000) reprend la directive hygiène européenne de 1993 et sa déclinaison nationale pour réaffirmer la responsabilité de l'acheteur dans le contrôle de la qualité sanitaire des produits et des conditions d'hygiène en production. Les distributeurs sont d'autant plus incités à s'impliquer dans les contrôles qu'ils constatent des manquements réguliers à la réglementation. D'autre part, un second élément réside dans la volonté des distributeurs de maîtriser, pour chaque catégorie de produits, l'homogénéisation et la régularisation de la qualité dans un secteur qui joue un rôle stratégique pour la fidélisation de la clientèle.

Mais au-delà de ces similitudes, on note des différences entre les deux secteurs, qui reposent sur plusieurs déterminants :

i) Les crises sanitaires connues dans le secteur de la viande ont induit des logiques de réassurance du consommateur (par le distributeur) différentes de celles qui prévalent dans le secteur des fruits et légumes où aucune crise ne s'est à ce jour déclarée. Les démarches sont dans ce dernier cas plutôt inscrites dans une logique de prévention (anticipation de crise) et de renforcement du contrôle public jugé insuffisant. La dimension environnementale³ est parfois mise en avant par les distributeurs comme gage de qualité sanitaire.

ii) Le sentiment d'insécurité et l'ampleur des risques perçus sont différents selon les produits. Une étude récente d'IPSOS confirme que les 2/3 des Français sont toujours préoccupés par les problèmes de sécurité alimentaire. Une large majorité d'entre eux a d'ailleurs modifié ses comportements, comme le montre la baisse de la consommation de viande. Mais si 70% des Français parlent de l'ESB, un tiers seulement s'estime directement concerné. La plupart se considèrent bien informés. Cela n'est pas le cas pour les fruits et légumes. Seulement 33% des sondés s'inquiètent de la présence de résidus de pesticides et d'engrais, mais parmi eux 60% pensent être sous-informés (LSA, 2002).

iii) Pour les fruits et légumes, l'exigence majeure porte sur la qualité gustative et la fraîcheur des produits. Ainsi d'une enquête consommateur (CTIFL/ISL 1999), il ressort que les reproches faits à la qualité des fruits et légumes sont, par ordre décroissant, le manque de goût, le manque de maturité, les traitements pour la conservation, la faible conservation après l'achat, le manque de fraîcheur. Cette exigence n'est pas absente dans le secteur de la viande (notamment tendreté de la viande) mais elle est pour l'instant fortement éclipsée par le problème sanitaire. Elle est par ailleurs plus facilement satisfaite compte tenu du mode de distribution et de conservation qui permettent de stabiliser plus facilement les caractéristiques organoleptiques de ce produit.

iv) A ces différents facteurs issues de la demande (nécessité de protection contre les crises, perception du risque sanitaire et importance relative accordée à la dimension organoleptique), se conjuguent des facteurs issus de l'offre qui se traduisent notamment par des coûts de différenciation (et d'homogénéisation) plus élevés dans le domaine des fruits et légumes. Plusieurs éléments contribuent à renchérir ces coûts par rapport à ceux du secteur viande:

- L'organisation du rayon est plus contraignante dans le cas des fruits (le consommateur français est encore très réticent au préemballé ; pour maintenir la qualité en vrac, il faut des coûts de main d'œuvre importants).
- La conduite des cultures est plus complexe et plus fortement dépendante des aléas climatiques qui font peser une forte incertitude sur la qualité escomptée (la plante tamponne moins les erreurs de conduite que l'animal).
- L'offre au niveau de la production est plus atomisée.

Au total, on constate peu de stabilité en matière de prix comme de qualité, ce qui peut dissuader le distributeur à engager sa signature sur les linéaires et ce d'autant plus que les attributs de qualité sur lesquels le distributeur est jugé par le consommateur sont des attributs d'expérience (qualité organoleptique dominante) alors que pour la viande, l'attribut principal recherché est un attribut de

³ Le terme "qualité environnementale" fait référence à des produits issus d'une agriculture respectueuse de l'environnement.

confiance, produit à partir de règles sur les processus de production et donc difficilement vérifiables par le consommateur.

RELATIONS VERTICALES AVEC LE FOURNISSEUR

Le cas du secteur viande

Dans le cas de la viande, deux schémas de coordination verticale entre les distributeurs et l'amont des filières peuvent être distingués depuis le développement des marques privées d'enseignes:

1) La relation classique " double bipartite ", c'est-à-dire comprenant un contrat entre la production et l'abatteur puis entre celui-ci et la distribution, reste le schéma dominant pour un certain nombre d'enseignes. Ainsi chaque acteur se doit de respecter les exigences du cahier des charges fixé par le distributeur : on se situe dans une logique d'obligation de résultats.

Ce schéma peut reposer sur une certaine pérennité de relations entre le distributeur et l'abatteur, et entre l'abatteur et les producteurs, visant en particulier à minimiser les coûts de gestion opérationnelle (regroupement de l'offre en amont, minimisation des stocks en aval et réduction des risques de rupture). La relation reste toutefois inscrite dans une logique de tri/sélection des produits mis à disposition de l'abatteur, puis du distributeur, sur la base d'un cahier de charges imposé par le distributeur.

Les MDD de substitution relèvent de cette logique et renforcent, par rapport au schéma d'approvisionnement traditionnel, le contrôle du distributeur dans la mesure où il associe la réputation de sa marque à la tenue des engagements pris en matière de sécurité des produits.

2) La relation " tripartite " : la distribution va plus loin en poussant à la constitution d'une " mini interprofession privée" où les éleveurs sont fortement impliqués et où sont présents un ou plusieurs industriels. L'enseigne s'implique donc sur toute une filière et ajoute une obligation de moyens à l'obligation de résultats.

Ce second schéma pousse le plus loin la coordination avec les producteurs et repose sur un certain nombre de points clés :

i) Le regroupement de l'offre en amont est recherché à travers la constitution de groupements de producteurs et d'associations au sein desquelles sont représentés les producteurs, les industriels et le distributeur. Ces associations assurent la gestion opérationnelle de la chaîne d'approvisionnement (planification, logistique...). Mais elles sont aussi des instances de négociation tant sur caractéristiques des produits que sur les grilles de rémunération des producteurs (Mazé, 2002).

ii) La définition du cahier des charges est le résultat de l'interaction entre le distributeur et les producteurs . Ce cahier des charges est détenu par l'association et fait l'objet d'une reconnaissance publique par le biais d'un signe officiel de qualité (CCP). Il spécifie la race de l'animal, des pratiques et des structures d'élevage, une alimentation, le respect d'un cahier sanitaire strict, une

sélection rigoureuse des carcasses après l'abattage, ainsi que, dans certains cas, une période minimale de maturation plus élevée que pour les produits standards (qui joue sur la dimension gustative du produit).

iii) On ne se situe plus dans ce cas simplement dans une logique de tri/sélection des produits mis à disposition du distributeur, mais dans une logique de « construction » de l'offre dans un partenariat producteurs/distributeur.

iv) Les dispositifs de contrôle tiennent une place centrale dans ces relations, les cahiers des charges faisant l'objet de contrôles réguliers par un organisme certificateur tiers. Des surcoûts peuvent être associés à la mise en œuvre de ces cahiers des charges, soit en termes d'investissements, soit en surcoûts de production .

v) En général les distributeurs ne s'engagent pas contractuellement sur les volumes de commande, mais les engagements portent sur un prix indexé sur le cours des marchés de référence et sont modulés selon un système de primes et de pénalités.

Ainsi, dans les cas de MDD assez fortement différenciées du produit standard, la relation entre producteurs et distributeurs est de nature plutôt coopérative. Ce partenariat repose sur une dépendance bilatérale entre les deux parties : d'un côté le distributeur ne peut communiquer de façon crédible auprès du consommateur sur les caractéristiques du produit et sur son mode de fabrication que s'il dispose lui-même de réelles garanties sur les conditions de production ; les producteurs ne peuvent donner toutes ces garanties que s'ils disposent de leur côté de garanties sur les niveaux de rémunération et, même de façon variable, sur les volumes écoulés.

Le cas du secteur fruits et légumes

Dans le cas des fruits et légumes, la segmentation est encore peu développée (si l'on met à part les produits bio) et les marques de distributeur sont encore dans leur grande majorité des marques de type "substitution". Il existe pourtant une réelle coopération entre les distributeurs et certains de leurs fournisseurs. Cette coopération n'est cependant pas la seule forme de gouvernance; elle coexiste avec des relations plus marchandes, et c'est cette complémentarité de formes de gouvernances qui rend la stratégie d'approvisionnement du distributeur plus efficace (Brousseau & Codron, 1998).

Déjà présente avant l'apparition des MDD, la coopération se justifie principalement par le problème de sélection adverse que doivent résoudre les distributeurs dans leurs opérations de tri/sélection. Parmi les caractéristiques produits fortement valorisées par le consommateur, certaines sont difficiles ou coûteuses à mesurer (arômes, taux de sucre); d'autres sont très instables et leur dégradation sur l'étal du distributeur ou dans la corbeille du consommateur difficile à anticiper par les seules mesures sur la plateforme d'agrégation (moisissures, fraîcheur, arômes, etc.). Des contrôles ou des observations en amont permettent de maîtriser davantage ces caractéristiques mais leur coût est souvent prohibitif. Une coopération, même informelle (reposant sur la parole donnée) permet de réduire ces coûts de transaction. Cette coopération est avantageuse pour le producteur, même en l'absence de prime premium. La seule garantie de débouché est en effet un avantage fortement valorisé par les fournisseurs compte tenu de la forte incertitude exogène régnant sur ces marchés

(aléas climatiques et fluctuation de l'offre, globalisation des marchés et multiplicité des offreurs potentiels).

Avec le développement des MDD (de type substitution) rendu possible par l'introduction dans les cahiers des charges de normes sur les processus de production (normes de production intégrée ou IP standards), l'asymétrie d'information du distributeur n'est plus seulement un problème de sélection adverse sur des caractéristiques du produit. Le distributeur doit s'assurer de la conformité des pratiques agricoles aux normes IP. Ces normes n'étant pas toujours très précises, une interprétation est souvent nécessaire pour juger de la conformité des pratiques aux normes demandées et de l'effort du producteur pour respecter ces normes⁴. Au problème de sélection adverse qui portait sur des caractéristiques d'expérience (qualité organoleptique), vient dès lors se rajouter un problème d'aléa moral portant quant à lui sur des caractéristiques de confiance pour le consommateur (qualité environnementale et indirectement qualité sanitaire).

Pour résoudre ce problème d'aléa moral, le distributeur a le choix entre i) imposer quelques règles de type IP simples et faciles à contrôler en déléguant entièrement le contrôle de la norme à un organisme extérieur ou ii) saisir l'opportunité du contrôle de cette norme pour suivre le processus de production, acquérir un savoir-faire de production et chercher à construire, en partenariat avec le producteur, une qualité supérieure (Codron, Sterns et Vernin, 2002).

- Dans le premier cas, la logique de contrôle prévaut, les normes de production sont simples et faciles à contrôler, le contrat sur la partie production est relativement complet et le degré de coopération n'est pas modifié par l'introduction des normes; le respect de la norme environnementale (c'est à dire de production intégrée) ne nécessite pas une coopération plus poussée que celle qui existait avant l'introduction de la MDD.
- Dans le second cas, le distributeur n'est plus dans une logique de simple contrôle mais également dans une stratégie d'apprentissage; aux normes minimales, viennent se rajouter des normes volontaires, élaborées en commun dans une optique de progrès et propres à améliorer non seulement la qualité environnementale et sanitaire du produit mais aussi ses caractéristiques organoleptiques; le dispositif contractuel est certes renforcé par rapport à la situation antérieure mais reste largement incomplet; l'incomplétude du contrat est gérée par des mécanismes privés bilatéraux (confiance, contrat relationnel) et multilatéraux (réputation, chambre d'arbitrage) (Brousseau & Codron, 1998).

GRANDE DISTRIBUTION ET "NORMES DE QUALITE"

⁴ Les quelques indicateurs disponibles au niveau du produit fini ou de l'environnement sont insuffisants pour apprécier l'effort du producteur. Ceux qui sont mis en place au niveau des pratiques (cahier de traitements, cahier de culture, registre des approvisionnements, résultats d'analyse de sol, inspection visuelle des vergers ou de la station, etc.) ne renseignent également que de façon approximative sur les pratiques réelles des producteurs et sur la légitimité de telles pratiques (les règles sur les pratiques peuvent être conditionnées par l'occurrence d'un événement: par exemple ne traiter que au dessus d'un certain seuil de population de parasites).

Il est important de remarquer que la façon dont le distributeur raisonne la mise en place des MDD dans le secteur des produits agricoles frais dépend fortement du niveau des standards définis par les pouvoirs publics et de leur évolution.

Les standards de qualité sanitaire et aujourd'hui environnementale sont généralement établis et contrôlés par les Etats. Avec la globalisation des marchés et la nécessité de répondre à des exigences croissantes sur des marchés diversifiés, les standards publics sont remis en question par les marchés et les jeux d'influence qui se multiplient entre acteurs privés et publics, entre nations ou blocs économiques (Reardon et al, 2001). Des standards privés apparaissent notamment lorsque les échanges dépassent largement les frontières nationales. Ces standards peuvent même, en l'absence d'un consensus entre les pouvoirs publics des Etats concernés, tendre à se substituer aux standards publics en devenant le standard universellement reconnu.

Les démarches de MDD en produits frais conduisent à mettre sur le marché final des fractions importantes de produits plus contrôlés, soumis à des cahiers des charges plus exigeants que ceux des produits spontanément offerts sur le marché spot, mais pour un différentiel de qualité modéré. Mais comment l'intervention des pouvoirs publics, en particulier sur les niveaux des standards de qualité minimum (SQM), les influence-t-elle ?

De nombreux travaux théoriques ont abordé la question des SQM et l'intérêt d'une régulation publique de la qualité des produits pour résoudre certains dysfonctionnements des marchés. Il n'est en effet pas évident *a priori* que l'introduction d'un niveau minimum de qualité induise effectivement une augmentation du niveau de qualité moyen. Par ailleurs, Besanko et al (1988) ont montré que la création d'un SQM pouvait se traduire par une hausse des prix et une réduction de la variété des produits, pénalisante pour une fraction des consommateurs. D'autres auteurs se sont ensuite intéressés à la réduction du nombre de firmes qui pouvait être induite par la création d'un SQM (Motta et Thisse, 1993), aux effets induits par des coûts croissants en fonction de la qualité produite (Ronnen, 1991 ; Crampes et Hollander, 1995) ou encore aux stratégies des firmes anticipant le renforcement des normes de qualité (Ecchia et Lambertini, 2001 ; Lutz et al., 2000). Au total cependant, la littérature théorique est assez partagée sur l'utilité et les effets des SQM et les résultats déjà obtenus restent insuffisants pour éclairer le débat qui nous intéresse ici. En particulier, ils ne tiennent pas compte de la relation verticale entre les firmes et leurs fournisseurs et de la répartition du pouvoir de négociation entre firmes aval et firmes amont. Or on peut supposer que la nature de la relation verticale influe sur la répartition des coûts de la qualité entre les fournisseurs et le distributeur et conditionne ainsi le positionnement en qualité de l'entreprise aval et sa réponse à l'introduction d'un SQM.

Dans le cas présent, les politiques de segmentation de la grande distribution en produits frais sont fortement concernées par l'évolution des standards publics ou privés. La grande distribution, dont les responsabilités vis à vis de la qualité des produits sont clairement engagées à la fois vis à vis des pouvoirs publics (depuis le "due diligence" act) et des consommateurs (en l'absence de marque de producteur), définit aujourd'hui sa stratégie de marques de distributeur en fonction de ses anticipations sur l'évolution des standards. Dans certains cas, elle peut même aller jusqu'à vouloir définir ses propres standards et chercher à les imposer sur le marché.

Les filières viande et fruits et légumes offrent deux configurations contrastées permettant d'analyser les interactions stratégiques qui peuvent se nouer aujourd'hui dans le contexte d'instabilité normative, entre standards et marques de distributeurs. La configuration viande est la configuration classique d'un marché national avec un standard minimum contrôlé par les pouvoirs publics et clairement perçu pour le consommateur (au moins depuis la crise de l'ESB). La configuration fruits et légumes est une configuration plus complexe d'un marché international où coexistent des standards publics et privés, avec peu de transparence pour le consommateur.

Le secteur viande

Dans le secteur viande, le niveau du standard ainsi que les niveaux de qualité sont assez clairement affichés à l'attention du consommateur. En effet ce marché est un marché essentiellement national et est soumis à un fort encadrement par les pouvoirs publics.

Les crises récentes ont démontré la faiblesse des dispositifs existants de garantie de la qualité sur des produits alimentaires. Ils ont également induit des évolutions dans les interventions des pouvoirs publics et des opérateurs privés de façon à définir des modes de production réduisant au maximum les risques de pathologie et à contrôler et certifier leur mise en œuvre par les entreprises tout au long des chaînes de production, de transformation et de commercialisation.

L'action des pouvoirs publics s'est ainsi située sur deux plans :

- la création d'instances publiques de veille sanitaire (AFSSA, Aeurop) et d'organismes de certification et de contrôle du respect des normes et des cahiers des charge.
- la définition de standards de qualité (ou de sécurité) minimum, d'application obligatoire pour tous, l'exemple le plus connu étant l'interdiction d'utiliser des farines animales pour l'alimentation du bétail.

De nombreuses dispositions ont été également prises, notamment dans le cadre de la directive EU 89/397 de l'Union européenne qui requiert que les législations nationales permettent d'assurer un contrôle régulier de la production, des standards reconnus par l'ensemble des états membres et la soumission annuelle des lois nationales concernant l'alimentation à la commission européenne.

Il est important de percevoir que le niveau du standard minimum de qualité influence la politique de MDD. On peut montrer en effet (Giraud-Héraud, Soler et Rouached, 2002 ; Fontguyon et al., 2002) qu'une élévation du niveau du standard augmente le coût de différenciation et conduit la grande distribution à se désengager de ses partenaires amont et à segmenter davantage sur les marchés de niche et moins en fond de rayon. On pourrait montrer également qu'une évolution du standard a aussi des conséquences sur la répartition de la rente entre producteurs et distributeurs.

Inversement, les politiques de MDD influencent le standard public. Les distributeurs sont en effet, du fait de leur poids économique et de l'influence qu'ils exercent sur le consommateur, une force d'entraînement pour le standard public. Leurs choix sont donc stratégiques et effectués probablement, dans le contexte de crise actuelle, avec une certaine anticipation de l'évolution du standard public. La diversité des options choisies en matière de MDD, nous conduit à faire l'hypothèse d'anticipations différentes sur l'évolution du niveau qualitatif du produit générique. Certains distributeurs sceptiques sur son amélioration optent pour une MDD couvrant une large

fraction du linéaire alors que d'autres distributeurs anticipent une remontée du standard (en particulier à travers la généralisation de l'agriculture raisonnée) et optent pour des MDD de segmentation sur des fractions réduites du linéaire (10 à 20%).

Le secteur Fruits et Légumes

Dans le secteur des fruits et légumes frais, le standard "public" n'est pas communiqué au consommateur. Le produit jouit d'une bonne image et il est interdit de communiquer sur les résidus de pesticides; il est donc interdit de faire de la surenchère sur les LMR dans la communication de l'enseigne. Il existe par ailleurs un certain nombre de standards privés (ou plutôt de référentiels à vocation de standard), visant directement ou indirectement, via la production intégrée (IP), la qualité sanitaire des produits. Ces standards sont construits sur la base des standards publics, nationaux ou internationaux et sont donc plus contraignants que la réglementation de l'Union Européenne.

Promus par différents types d'acteurs (producteurs, distributeurs, agro-chimie, recherche, etc.; cf Codron et al, 2003), ces standards sont en concurrence sur le marché européen. Au niveau de la production, le standard qui tend à avoir le plus d'influence pour les fruits et légumes échangés sur le marché européen est le standard Eurep GAP. Propriété de quelques grands distributeurs du nord de l'Europe (UK, NL, B, pays scandinaves), ce code de bonnes pratiques agricoles vise à la fois la qualité sanitaire des produits (résidus de pesticides), l'hygiène des processus de production (on farm), mais aussi le respect de l'environnement et les conditions de travail. Relativement coûteux et jugé par certains trop rigide, Eurep Gap ne fait pas encore l'unanimité sur le marché européen et est notamment boudé par les distributeurs allemands et français. Ces derniers préfèrent pour l'instant fonctionner, en matière de qualité sanitaire et environnementale, sur la base du seul standard public et se différencier sur cette base.

On retrouve donc comme pour la viande, les deux types d'attitude vis à vis du standard, à savoir ceux qui préfèrent garder un standard (public ou privé) relativement bas de façon à pouvoir se différencier de façon moins coûteuse et ceux qui anticipent un relèvement du standard via l'émergence d'un standard privé type Eurep GAP qui rendra plus difficile la différenciation. On pourrait rajouter que l'interaction stratégique qui découle des stratégies de positionnement des MDD vis à vis du standard est dans le cas des F&L beaucoup plus évidente ou manifeste: la définition formelle du standard n'est plus en effet du seul ressort des pouvoirs publics mais peut être également le fait du distributeur.

Enfin remarquons que contrairement au secteur de la viande, où le standard concerne la dimension qualitative actuellement la plus prisée par le consommateur, à savoir la qualité sanitaire, il n'y a pas dans le secteur des fruits et légumes une attente aussi forte du consommateur vis à vis du standard sanitaire. L'attente principale, au moins en France, porte sur la qualité gustative. Cette dernière peut être améliorée par la production intégrée mais à condition que les normes IP soient vraiment raisonnées, que le standard reste flexible et implémenté avec un objectif de productivité, dans une relation de coopération entre le producteur et son client. Ces conditions ne sont pas réunies dans Eurep GAP qui a avant tout une logique de prévention de crise et de réassurance du consommateur et un objectif de minimisation des coûts de contrôle.

L'analyse des interactions fortes entre standard(s) et MDD permet d'explorer plus avant la stabilité des MDD dans le contexte actuel. Le développement très rapide des accords entre producteurs et distributeurs et les investissements importants réalisés par les enseignes pour rendre crédibles auprès des consommateurs les garanties apportées à travers ces démarches plaident pour une certaine pérennité de ces nouvelles formes d'organisation. Cependant, l'action des pouvoirs publics (français), notamment par la « re-nationalisation » des démarches « d'agriculture raisonnée » et les jeux stratégiques des distributeurs dans l'émergence des standards privés (fruits et légumes) sont susceptibles de remettre en question ces engagements.

CONCLUSION

Les relations entre producteurs et distributeurs font l'objet, depuis de très nombreuses années, de conflits récurrents qui ont conduit les pouvoirs publics à légiférer à plusieurs reprises, en particulier pour réduire les effets négatifs d'une domination trop forte des distributeurs sur les producteurs. Or, on l'a vu ci-dessus, ce sont plutôt des démarches coopératives qui sont prônées et mises en avant dans le cadre des nouveaux schémas d'approvisionnement. Certes il existe une diversité de situations et le degré de « coopération » varie selon les secteurs et les distributeurs ; il reste que les démarches de communication mettent l'accent sur le « partenariat » avec l'amont agricole. Au travers de ces démarches, les distributeurs cherchent à rassurer les consommateurs, en créant leurs propres signaux de qualité et en communiquant autour des garanties supplémentaires apportées par ces signaux. Une des conséquences majeures de ce mouvement réside dans la segmentation de l'offre qui s'instaure dans un secteur dans lequel celle-ci était absente.

Ce faisant, ces démarches induisent de profondes mutations dans les relations entre les distributeurs et l'amont des filières. A des schémas d'approvisionnement basés majoritairement sur l'achat spot de produits résultant des choix de l'amont de la filière, on voit ainsi se substituer, au moins partiellement, des accords privilégiés entre distributeurs et producteurs, reposant sur des cahiers des charges définis par les enseignes et imposant des objectifs de qualité sur lesquels les distributeurs engagent la crédibilité de leurs marques propres.

La forme et l'intensité de ces accords avec l'amont dépendent d'un certain nombre de variables liées à la fois au distributeur, au producteur et au produit. Tout d'abord, le degré de coopération avec l'amont augmente avec le niveau de différenciation recherché par le distributeur. Ainsi, les contrats de dépendance qui fonctionnent pour des MDD proches du produit standard (MDD de substitution), font place aux contrats relationnels ou de partenariat lorsque le produit est significativement différencié (MDD de filière). Ensuite, le degré de coopération dépend des secteurs concernés et notamment des attributs recherchés en priorité par le consommateur: attributs de confiance pour la viande (qualité sanitaire), attributs d'expérience pour les fruits et légumes (qualité organoleptique). Dans le secteur des fruits et légumes où la différenciation des produits reste faible et proche du standard, la recherche de coopération existe cependant, au moins avec une partie des fournisseurs; elle est fonction des marges d'apprentissage que permettent les techniques de production et bien entendu du niveau de qualité moyenne que le distributeur cherche à obtenir pour l'ensemble de son rayon. Enfin la coopération dépend également des capacités organisationnelles des producteurs (taille des opérateurs, degré de regroupement de la production) et des distributeurs (forme juridique de l'enseigne, degré de centralisation des achats).

Ces démarches sont-elles transitoires et fondamentalement justifiées par la volonté de ré-assurance des consommateurs à la suite de la crise de la « vache folle » ? Vont-elles alors être maintenues dès lors que les effets de la crise se feront moins sentir au niveau des comportements d'achat des consommateurs ? Nous avons souligné que la réponse à ces questions dépend largement du niveau de crise avérée (ouverte en viande, latente en fruits et légumes) et de l'évolution des standards de qualité minimum. Cette dernière résultera soit de l'action des pouvoirs publics à travers l'adaptation de la réglementation (en particulier dans le secteur de la viande), soit des stratégies des distributeurs, eux-mêmes, engagés dans des démarches visant à imposer au niveau international de nouveaux standards (particulièrement dans le secteur des fruits).

Le développement des MDD dans le secteur des produits agricoles frais présente ainsi deux aspects importants : d'un côté, il peut être interprété comme une évolution en profondeur des modalités de segmentation de l'offre et d'organisation des chaînes d'approvisionnement dans un secteur marqué par des crises sanitaires et une perte relative de confiance des consommateurs ; mais, d'un autre côté, sa pérennité sur le long terme est encore aujourd'hui entachée de fortes incertitudes.

BIBLIOGRAPHIE

Allain M.L., Flochel C. (2001), Contrainte de capacité et développement des marques de distributeurs, *Revue Economique*, 52, 3, 643-653

Besanko D.S., Donnenfeld L.J., White L.J. (1988), The multiproduct firm, quality choice and regulation, *Journal of Industrial Economics*, XXXVI, 4, 411-429

Bontems P., Monier-Dilhan S., Réquillart V. (1999), Strategic effects of private labels, *European Review of Agricultural Economics*, 26 2, 147-165

Brousseau E., Codron J.M. (1998), La complémentarité entre formes de gouvernance: le cas de l'approvisionnement des grandes surfaces en fruits de contre-saison, *Economie Rurale* 245-246, 75-83

Caprice S. (2000), Contributions à l'analyse de la puissance d'achat dans les relations verticales : interactions stratégiques et marques de distributeur, *Thèse de Doctorat*, Université Paris I-Panthéon-Sorbonne

Codron J.M., Jacquet F., Habib R., Sauphanor B. (2003), Rapport sur le secteur arboricole, expertise INRA, « Agriculture, Territoire et Environnement dans les Politiques Européennes », *Les Dossiers de l'Environnement de l'INRA*, 23, 27-64

Codron J.M., Sterns J., Vernin X. (2002), Grande distribution et agriculture raisonnée dans la filière fruits et légumes frais, *Document INRA-CTIFL*, Paris, 26p

Crampes C., Hollander, A. (1995), Duopoly and quality standards, *European Economic Review*, 39, 71-82

Ecchia G., Lambertini L. (2001), Endogenous Timing and Quality Standards in a Vertically Differentiated Duopoly *Recherches Economiques de Louvain*, 67, 2, 119-130

Fontguyon G. (de), Giraud-Héraud E., Rouached L., Soler L.G. (2002), Segmentation de l'offre et relations entre producteurs et distributeurs, *INRA Sciences sociales* 2/02 (décembre).

Giraud-Héraud E., Rouached L., Soler L.G. (2002), Stratégies d'approvisionnement de la grande distribution et certification de la qualité : un modèle d'analyse, *Cahier du LORIA* 13, INRA-ESR, Ivry-sur-Seine

Lutz S., Thomas P.L., Maxwell J.W. (2000), Quality Leadership when regulatory standards are forthcoming, *The Journal of Industrial Economics*, XLVIII, 3, 331- 348

Mazé A. (2002), Retailers' branding strategies : Contract design, organisational change and learning, *Chain and Network Science*, 33-45

Mills D.E. (1995), Why retailers sell private labels, *Journal of Economics & Management Strategy*, 4, 3, 509-528

Motta M., Thisse J.F. (1993), Minimum Quality Standards as an Environmental Policy Domestic and International Effects, *mimeo*, Fondazione ENI Enrico Mattei 76.95.

Reardon T., Codron J.M., Busch L., Bingen J., Craig H. (2001), Global Change in Agrifood Grades and Standards: Agribusiness Strategic Responses in Developing Countries, *International Food and Agribusiness Management Review*, 2, 3/4, 421-435

Ronnen U. (1991), Minimum quality standards, fixed costs, and competition, *Rand Journal of Economics*, 22, 4, 490-504