

COLLECTION des RaPPORTS

NOVEMBRE 90 ■ N° 89

INTEGRATION VERTICALE

ET

GRANDE DISTRIBUTION

DANS LA FILIERE ALIMENTAIRE

Développement des produits nouveaux des P.M.I. :
relations P.M.I. – grande distribution

Lylia Vignau

CREDOC



INTEGRATION VERTICALE
ET
GRANDE DISTRIBUTION
DANS LA FILIERE ALIMENTAIRE

**Développement des produits nouveaux des P.M.I. :
relations P.M.I. - grande distribution**

Cette étude a été réalisée pour la **Direction Générale de l'Alimentation** du Ministère de l'Agriculture et de la Forêt avec l'aide technique de la **Sous-Direction du Financement et du Commerce Extérieur**.

Ce rapport a été réalisé par **Lilian VIGNAU**, Ingénieur agronome, avec la collaboration de **Philippe MOATI**, dans le département de **Prospective de la consommation**, dirigé par **Saadi LAHLOU**.

NOVEMBRE 1990

Sommaire

INTRODUCTION	5
A. LES RELATIONS PRODUCTEURS-DISTRIBUTEURS	9
A1. Des bénéfices réciproques.....	11
A2. De la collaboration à la confrontation.....	12
A2.1. La concurrence accrue entre les distributeurs.....	12
A2.2. L'opacité des conditions tarifaires.....	13
A2.3. La concentration des achats.....	14
A3. Les résultats de la concentration.....	15
A3.1. Accentuation du pouvoir de négociation.....	15
A3.2. Pressions accrues sur les fournisseurs.....	16
A3.3. Evolutions récentes.....	17
A4. Les nouvelles orientations stratégiques des distributeurs.....	19
A4.1. La concentration.....	19
A4.2. La diversification.....	20
A4.3. La différenciation.....	20
A5. Les conséquences pour les industriels.....	22
A5.1. Des droits d'entrées exorbitants.....	22
A5.2. La concurrence des marques de distributeurs.....	22
A5.3. La nécessité de marques nationales fortes.....	23
B. UNE NOUVELLE APPROCHE DES MARQUES DE DISTRIBUTEURS	25
B1. Un élément stratégique déterminant.....	28
B1.1. Un moyen de différenciation de l'enseigne.....	28
B1.2. Des politiques différentes selon les groupes.....	28
B1.3. Les évolutions probables.....	30
B2. Des implications fortes sur la filière agro-alimentaire.....	33
B2.1. Une pression accrue sur les producteurs.....	33
B2.2. La guerre de l'image.....	36
B2.3. Des conséquences économiques importantes.....	36

C. L'INTEGRATION DES OUTILS DE PRODUCTION	39
C1. Activités industrielles des principaux distributeurs	41
C2. Une implication forte dans des secteurs particuliers	43
C2.1. Les secteurs "traditionnels"	43
C2.2. Les nouveaux secteurs.....	46
C3. L'analyse stratégique de l'intégration verticale.....	50
C3.1. Une approche théorique de l'intégration.....	50
C3.1.1. Les avantages de l'intégration	51
C3.1.2. Les coûts de l'intégration	54
C3.2. Les stratégies d'intégration des distributeurs.....	57
C3.2.1. L'intégration dépend de la culture de chaque groupe	
.....	58
C3.2.2. L'intégration dépend du secteur agro-alimentaire	59
C3.3. Les tendances actuelles	61
C3.3.1. Le maintien des activités industrielles	61
C3.3.2. Le désengagement	62
C3.3.3. La prise de contrôle des outils de production.....	63
 CONCLUSIONS	 65
 ANNEXE	 71
AUCHAN	73
CASINO	74
CODEC	80
COMPTOIRS MODERNES.....	81
UNION DES COOPERATEURS D'ALSACE	82
LES COOPERATEURS DE CHAMPAGNE	82
LES COOPERATIVES DE NORMANDIE	83
LES COOPERATIVES REGIONALES DE SAINTES.....	83
DOCKS DE FRANCE	84
INTERMARCHE.....	87
LECLERC	94
PROMODES	95
RALLYE.....	97
SOCIETE ALSACIENNE DE SUPERMARCHES.....	98
 BIBLIOGRAPHIE	 99

INTRODUCTION

Une entreprise qui souhaite accomplir des activités de production, de commercialisation, de vente et d'autres processus économiques distincts, au sein d'une seule et même entité est amenée à développer une stratégie d'intégration verticale.

Cela traduit la volonté de cette société d'utiliser des processus internes d'échanges de type administratif, plutôt que de rechercher sur le marché extérieur ce dont elle a besoin.

Lorsque le choix d'une stratégie d'intégration verticale est envisagé, l'arbitrage se fait alors en fonction de nombreux paramètres : estimation des coûts et des économies que cette décision implique, options stratégiques de l'entreprise, problèmes administratifs liés à l'intégration, situation conjoncturelle,...

L'étude qui suit concerne, dans le cadre du secteur agro-alimentaire français, les implications industrielles des grands groupes de distribution français.

Ici, l'intégration consiste en l'acquisition, en amont des circuits de distribution, des outils industriels de production. La décision se pose en termes clairs : produire soi-même plutôt que de faire produire par les industriels du secteur.

Comprendre les motivations qui poussent des grands groupes à vocation commerciale à prendre le risque industriel passe tout d'abord par l'étude des relations qui existent entre les différents acteurs du secteur l'agro-alimentaire.

D'un point de vue historique, les groupements succursalistes ont tout d'abord souhaité développer un outil de production dans le but de mieux contrôler l'ensemble de la filière. En même temps, la concentration de l'industrie agro-alimentaire a permis l'émergence d'un commerce moderne qui a recentré ses efforts sur l'accomplissement de sa fonction de services, délaissant les aspects de productions.

Dans un premier temps, nous verrons comment, dans un contexte de forte concurrence, les distributeurs ont exercé une pression accrue sur les producteurs, en recherchant des prix d'achats les plus bas et ont ainsi contribué à l'avènement d'une industrie agro-alimentaire

puissante. Nous concluons à la difficulté et au risque, pour les distributeurs, de s'impliquer dans ces secteurs où l'outil de production est performant et la compétition entre les distributeurs importante.

Par la suite nous tenterons de déterminer les conditions d'émergence des marques de distributeurs. Car ces dernières, apparaissant désormais comme un outil de différenciation que certains ont utilisé afin de se dégager de la spirale concurrentielle de baisse des prix à la revente, représentent un premier pas vers une intégration de l'activité de production, tout en limitant le risque d'une implication trop forte.

Dans un contexte de concurrence exacerbée et de marché peu porteur, nous verrons que les distributeurs qui souhaitent s'impliquer dans l'élaboration des produits peuvent avoir intérêt à favoriser les relations de partenariat avec les industriels, souples et peu coûteuses, plutôt que de développer leurs propres unités.

Nous nous pencherons enfin sur le cas des quelques groupes qui ont fait le choix d'intégrer une activité de production, afin de déterminer les motivations de leurs actions respectives. L'énumération de ces activités, replacées dans le contexte des différents secteurs agro-alimentaires devrait mieux nous faire comprendre les logiques d'intégration.

Resituée dans le cadre plus large des différentes stratégies adoptées par les distributeurs, cette approche nous permettra d'émettre certaines hypothèses sur la politique d'intégration (ou de non intégration) du secteur agro-alimentaire.

A. LES RELATIONS PRODUCTEURS-DISTRIBUTEURS

L'activité de distribution des produits agro-alimentaires a connu ces dernières années de profondes modifications avec l'apparition du commerce moderne. Le contrôle du pouvoir de décision et le partage de la valeur ajoutée ont alors été l'enjeu des rapports de force nouveaux entre les fabricants et les distributeurs.

A1. Des bénéfices réciproques

L'avènement du commerce moderne n'a pas provoqué, à son origine, de conflits ouverts avec les producteurs. De fait, de 1950 à 1975, les distributeurs ont été les meilleurs alliés des industriels.

D'un côté, les exigences, en termes de qualité et de ponctualité, des grandes surfaces ont permis aux meilleurs producteurs d'éliminer ou de racheter les moins performants (qui se sont vu refuser l'accès aux linéaires), tout en les contraignant à des gains de productivité et en leur offrant un marché de taille nationale, à des coûts moindres.

De l'autre, les industriels ont prêté la main aux grandes surfaces pour éliminer progressivement le petit commerce et l'ensemble des grossistes. L'avantage à faire disparaître les intermédiaires était évident lorsque chaque nouvelle grande surface créée multipliait les ventes tout en simplifiant les circuits de livraison.

Mais, en supprimant de la sorte les intermédiaires, les industriels n'ont pas vu que, simultanément, se réduisait leur capacité à imposer un prix.

Un rapport de forces défavorable pour les industriels s'est donc instauré qui s'est vite traduit par l'affirmation de la puissance de négociation des distributeurs (rabais imposés, refus d'achats,...).

A2. De la collaboration à la confrontation

Le conflit qui a commencé d'opposer distributeurs et industriels s'est amplifié de façon dramatique sous les effets conjugués de trois facteurs importants : la concurrence entre distributeurs, l'opacité tarifaire et la concentration des achats.

A2.1. La concurrence accrue entre les distributeurs

Dans un premier temps, sur un marché neuf et en pleine expansion, les distributeurs ont mené une stratégie de croissance extensive par implantations de magasins.

A la fin des années 80, cette croissance se maintient de façon soutenue (30% d'augmentation de la surface des ventes depuis les cinq dernières années) alors que, dans le même temps, la consommation des ménages - en produits alimentaires notamment - stagne, voire décroît en valeur relative.

Ainsi, sur un marché à maturité où le nombre de nouveaux magasins progresse à un rythme élevé, la concurrence s'est accrue entre les distributeurs. Ceux-ci ont alors cherché à se différencier par la baisse de leurs prix de revente.

Cette tendance s'est accélérée avec le développement d'un nouveau type de distributeurs (Leclerc, puis Intermarché) qui ont appliqué les prix de gros à la vente au détail, grâce à la réduction de tous les coûts d'exploitation et à l'optimisation de la gestion des réseaux.

Pour nourrir cette compétition et tenter de limiter l'érosion de leurs profits, tous les distributeurs ont cherché à reporter sur l'amont les pertes de marges.

Cette politique, conjuguée avec le poids de plus en plus grand de la distribution moderne dans le commerce de détail entraîne une pression plus forte sur les fournisseurs qui, sous peine de voir leurs produits déréférencés, doivent concéder des rabais et des ristournes de plus en plus élevés.

Car la contribution de la grande distribution dans le chiffre d'affaires des fournisseurs est telle que ces derniers se voient le plus souvent contraints d'accorder des avantages substantiels

(en 1983, Gervais-Danone, déréféré par Leclerc pour avoir refusé de diminuer ses prix, a perdu 15% de son marché d'un seul coup).

A2.2. L'opacité des conditions tarifaires

a) *Le prix tarif*

Les négociations entre les industriels et les distributeurs ont comme point de départ le prix tarif fourni par le fabricant et connu de tous. Il sert de base à la négociation. En effet, il prend en compte :

- un barème d'écarts qui permet de calculer les remises sur les volumes d'achats ;

- les remises par fonction : ici, la centrale "récupère" les remises accordées traditionnellement aux grossistes, les remises d'entrepôt, les remises promotionnelles et les escomptes pour paiement comptant.

Le prix de base ainsi défini peut alors être diminué des ristournes correspondant aux remises de fin d'année (croissance du chiffre d'affaires, croissance de la marge et du volume de vente, développement de la gamme).

b) *La marge arrière*

Tous les éléments cités plus haut font partie de la charte tarifaire publiée par le fournisseur, en respect des lois sur la transparence.

Mais les négociateurs ont mis en place le système des marges arrières, qui correspondent à des avantages accordés au distributeur par le fournisseur mais qui n'apparaissent pas sur les factures. Ainsi, si les prix tarifs sont fixés par les vendeurs, les marges arrières résultent de négociations et sont souvent imposées par les acheteurs.

Interviennent ici les ristournes de fin d'année et de coopération commerciale. Parmi elles, les ristournes de gammes (sur les nouveaux produits), régionales, de suivi de promotion, de tests et de lancement de produits nouveaux, de garantie de commande minimum, de garantie de commande hebdomadaire, de garantie de paiement,... sont les plus courantes.

Mais interviennent aussi à ce stade les sommes d'argent que sont obligés de payer les fournisseurs pour s'assurer que leurs produits seront bien référencés.

Ainsi, si le prix tarif fourni par le fournisseur est connu de tous, en revanche, le prix réel de vente auquel le distributeur achète le produit et qui tient compte des marges arrières reste un secret partagé par le fournisseur et le distributeur.

Cette opacité a accentué la pression de négociation sur les prix, dans le contexte de concurrence sur les prix de revente. Dans la mesure où les concurrents ne connaissent pas les prix d'achat, toute baisse du prix de vente peut être interprétée comme résultant d'un coût d'achat plus faible.

Il semble, de plus, que de nombreux distributeurs en soient arrivés à pratiquer la vente à perte sur les grandes marques car elles représentent des éléments de comparaisons possibles pour le consommateur. Interdite par la loi, la vente à perte est rendue possible par le fait qu'il est pratiquement très difficile de connaître le prix d'achat réel des produits.

A2.3. La concentration des achats

Dans un contexte de forte concurrence, de conditions tarifaires réelles des producteurs très peu transparentes, et malgré leur interdiction par les pouvoirs publics, des discriminations importantes ont été constatées de la part des industriels.

Même si ces pratiques ne touchaient pas forcément un type de distributeurs de façon systématique, les groupes intégrés ont eu l'impression de les subir, à partir des années 1983-1984, par rapport aux indépendants en forte croissance (Leclerc et Intermarché).

Ces groupes ont alors créé les "supercentrales" d'achats, pour résister à la percée des indépendants dans un contexte de stagnation du marché. Sont ainsi apparues :

- **ARCI-ASSOCIATION** regroupant les sociétés Carrefour, Auchan, Casino, Promodès, Comptoirs Modernes et Métro qui réalisaient ensemble un chiffre d'affaires au détail de 110 milliards de francs en 1984 (27 milliards pour Arci-Association) ;

- **CONTACT-SERFAAL**, rassemblant les deux centrales Paridoc et Socadip dont les nombreux adhérents réalisaient 110 milliards de francs en 1983 (26 milliards pour SERFAAL) ;

- **DI-FRA**, créée en 1968, à laquelle se rallient en 1983 et 1984 quelques groupes importants (S.G.C.C, Rallye) totalisant 105 milliards de francs de chiffre d'affaires au détail en 1984 (17 milliards de francs pour DI-FRA).

En 1984, les trois supercentrales représentaient 30% du chiffre d'affaires total du commerce de détail. Les deux objectifs recherchés par ces rassemblements étaient l'augmentation et l'homogénéisation des avantages accordés par les producteurs aux distributeurs.

Par leur poids important, ces centrales pouvaient en effet contraindre les fournisseurs à de nouvelles concessions et à accorder aux groupes intégrés les mêmes avantages qu'aux indépendants. Car si, globalement, la dépendance des fournisseurs n'a pas été modifiée, en revanche, le risque associé à un déréférencement a été considérablement accru. Les centrales ont alors eu la tentation de faire payer aux producteurs des services qui ne correspondaient en fait à aucune réduction réelle de coûts.

Saisis par les industriels, les pouvoirs publics ont forcé les supercentrales à réduire leurs activités par la suite. Avant même leur intervention, SERFAAL avait proclamé sa dissolution, en 1986, alors que la centrale ARCI sera dissoute en 1987.

A3. Les résultats de la concentration

Le développement de la distribution s'est traduit par une concentration des achats qui implique plusieurs conséquences importantes.

A3.1. Accentuation du pouvoir de négociation

Pour ce qui est des produits agro-alimentaires, les grandes surfaces distribuaient, en 1984, 57,7% de la consommation des ménages et les quatre premiers acheteurs (les trois supercentrales et la centrale Galec) représentaient alors la moitié des achats de produits alimentaires des ménages français.

Ainsi, chacun de ces grands groupements d'achats pouvait totaliser 15% des ventes d'un industriel de l'agro-alimentaire. Par rapport à la situation antérieure, la concentration des achats a donc induit un triplement du poids de la distribution.

Or, à ce moment là, si le poids d'un distributeur était énorme pour un fournisseur, la réciproque n'était pas toujours vraie. En effet, dans le cadre d'une production assez peu concentrée, face à une distribution de plus en plus structurée, le fabricant avait besoin de tous les distributeurs pour vendre (afin de répartir sa production sur le territoire national), alors le distributeur pouvait sélectionner les fabricants.

Dans ces conditions, du côté du fabricant, le refus d'acheter d'un distributeur est fort dommageable; du côté du distributeur le refus de vente du fabricant n'a pas une importance équivalente, voire n'a aucune importance du moment qu'un produit similaire, d'un autre fabricant se trouve disponible à la vente.

Par exemple, le yaourt entre pour 1,5% du chiffre d'affaires de Carrefour et est fourni à 0,5% du chiffre d'affaires global par Danone. En revanche, Carrefour représente 8% du chiffre d'affaires de Danone.

Les super-centrales réalisent, en 1989, 270 milliards de francs de chiffre d'affaires. Si l'on ajoute les centrales des quatre indépendants (GALEC-LECLERC, ITM-INTERMARCHÉ, CORA, UNICO), le chiffre d'affaires totalisé dépasse 360 milliards de francs. Ces chiffres sont là pour montrer le pouvoir important des acheteurs face aux industriels.

A3.2. Pressions accrues sur les fournisseurs

Face à la pression très forte à laquelle ils étaient soumis, les industriels ont su répondre par un accroissement de leur productivité. Des efforts de recherche produits, alliés à un soutien publicitaire important, ainsi qu'une nette diminution des coûts de main d'oeuvre ont permis aux marges d'augmenter sensiblement à partir de 1985.

Par ailleurs, des processus de concentration à un niveau mondial ont pu être observés et sont venus relativiser l'importance de la distribution sur un marché "local".

De fait, les pressions de la distribution peuvent être assimilées à une intensification de la concurrence pour les industriels et incitent les entreprises à innover et se moderniser.

A. Chappert et F. Ecalte (*Economie et Prévisions*, n°88-89, 1989) ont cherché à quantifier l'impact de la concentration des achats sur l'industrie agro-alimentaire :

"La concentration des achats du commerce a finalement entraîné un transfert de profits relativement limité de l'industrie vers le commerce. Les distributeurs ont été obligés d'en reverser une grande partie aux consommateurs. Les comptes de l'industrie et ses efforts d'investissement ne semblent pas avoir été particulièrement affectés." Car la centrale d'achats regroupe des distributeurs qui sont en concurrence pour la revente au consommateur des produits achetés en commun.

Ainsi, la recherche de compétitivité des industriels et la concentration des activités à un niveau international ont permis de rééquilibrer partiellement les rapports de forces avec la distribution.

A3.3. Evolutions récentes

a) La transparence des prix

Ces constatations alimentent le débat qui oppose depuis plusieurs années deux politiques économiques. Faut-il maintenir les principes de marges arrières et conserver le mystère des relations producteurs-distributeurs ou bien la compétition doit-elle se développer dans la transparence ?

Le sixième accord Industrie-Commerce du 12 septembre 1989 semble aller vers "une plus grande transparence des relations", dans le but d'homogénéiser les prix d'achat.

Le champ de concurrence, pour le moment centré sur les prix de revente qui entraîne les distributeurs à constater des pertes sur certains produits et, en tout état de cause, des taux de rentabilité très faibles, pourrait se reporter sur les méthodes de gestion et la recherche de productivité.

La guerre des prix de revente comme instrument de la compétition devrait perdre sa place prioritaire, car elle a entraîné deux conséquences néfastes. Par la pression qu'elle a imposé aux fournisseurs, elle a altéré les relations entre opérateurs économiques interdépendants.

Mais elle a aussi aboutit à des politiques de vente qui vont à l'encontre de la santé économique des grands groupes de distributeurs. A long terme, elle prive la distribution de moyens financiers et la met à la merci d'opérateurs plus puissants.

Aussi, la mise en oeuvre de ces politiques discount a entraîné un amoindrissement des marges alors que, dans le même temps, la concurrence sur le marché s'est accrue et que les investissements se montrent de plus en plus coûteux.

b) Les délais de paiement

Les délais de paiements des produits sont une autre source de discorde entre les industriels et les distributeurs. Si certains sont réglementés (l'article 35 de l'ordonnance n°86-1243 du 1^{er} décembre 1986 fixe à 30 jours les délais de paiements des boissons alcoolisées et denrées périssables), les délais généralement appliqués en France peuvent atteindre de 80 jours alors qu'ils se situent aux environs de 30 jours dans les autres pays européens.

Cette situation, qui ne repose sur aucune justification économique, permet à la distribution de disposer d'une trésorerie importante qui engendre des produits financiers non négligeables.

Les conséquences d'un tel état de fait sont néfastes aussi bien pour les fabricants que pour les distributeurs. Les premiers doivent faire face à des besoins de financements importants dus aux délais de paiement, ce qui limite les investissements productifs d'autant.

Les seconds, grâce au crédit fournisseurs et au crédit bail, ont pu financer leur croissance sans avoir à renforcer leurs fonds propres. Ceci entraîne une capitalisation peu importante des groupes de distribution et représente une faiblesse certaine du grand commerce français.

A4. Les nouvelles orientations stratégiques des distributeurs

Elles découlent des nouveaux enjeux auxquels sont confrontés les groupes français. Parmi eux, la concentration des achats, l'internationalisation ou les efforts de compétitivité sont les faits les plus marquants.

A4.1. La concentration

Pour résister à une concurrence exacerbée du fait de l'atonie des marchés, tout en tenant compte de l'augmentation de certains coûts d'exploitation (logistique, informatique, publicité), l'importance des volumes traités semble une réponse salutaire.

De plus, elle permet de contrebalancer la concentration des industries à un niveau mondial qui entraîne pour certains secteurs de l'agro-alimentaire des situations oligopolistiques.

Ainsi, les sociétés CASINO, ARGYLL et AHOLD se sont regroupées au niveau européen, à partir de 1988. Les objectifs de cette association sont multiples :

- recherche de fabricants sur le marché européen en vue de la production de marques pour les adhérents, aux fins de favoriser des économies d'échelle par réalisation de plus grandes séries ;
- mise en commun des relais et équipements en vue de prospecter et d'acheter ensemble les productions ;
- mise en commun de la logistique, des moyens touchant le marketing, l'administration et le financement pour réaliser ces achats dans les meilleures conditions.

Elles se sont traduites par la création d'une filiale commune (European Retail Alliance), chargée de mettre en oeuvre le partenariat, et par un échange de participations croisées.

Le choix européen de CASINO s'est affirmé en 1989 par la création d'une centrale d'achat européenne (Associate Marketing Services, qui regroupe CASINO, ARGYLL, AHOLD, RINASCENTE, DANSK SUPERMARKED, MIGROS) et le départ de la centrale PARIDOC en Juillet 1989.

Dans le même temps, PARIDOC a créé avec le groupe GB INNO un bureau d'achats commun : la SODEX. Par ailleurs, à la suite du départ de CASINO, PARIDOC adhère à SOCADIP en juillet 89.

A4.2. La diversification

Parallèlement, chaque groupe cherche à asseoir ses positions. D'une part, on assiste à une restructuration du secteur, avec des opérations de concentration. L'objectif des groupes est d'atteindre la taille critique nécessaire au grand marché de 1993.

Par ailleurs, en marge des accords multinationaux dont nous avons déjà parlé, certains groupes mènent une politique de pénétration d'autres marchés. Forts de leur expérience nationale, les distributeurs français s'implantent dans des pays où la concurrence est moins rude (Etats-unis, Amérique du Sud, Asie).

Enfin, le fait le plus marquant est la volonté de diversification des acteurs vers la distribution spécialisée (bricolage, restauration, articles de sport, distribution d'essence, services bancaires,...). Les tendances sont variables d'un groupe à un autre. Si AUCHAN ou RALLYE développent de nombreuses activités, CASINO semble effectuer un recentrage (abandon des activités bricolage).

A4.3. La différenciation

Les distributeurs ont été amenés à se livrer une bataille féroce sur les prix de revente, dans le cadre d'une concurrence très sévère. Pour attirer le chaland, les différentes enseignes sont contraintes de vendre à perte les produits les plus renommés et ce dans 20% des cas au moins. Et comme les concurrents finissent par s'aligner sur le prix le plus bas, l'avantage commercial doit être sans cesse renouvelé.

Cette lutte sans fin a pour conséquence l'amenuisement des marges de la distribution française, qui possède les plus faibles d'Europe. "Si l'on enlève les ristournes commerciales et financières, l'activité courante des groupes français ne dégage aucune marge" (ICC, Décembre 1988).

Afin de se dégager de cette spirale, certains groupes ont alors souhaité différencier leur enseigne non plus par la vente de produits nationaux à des prix les plus bas, mais en proposant de nouvelles prestations au consommateur.

Parmi elles, les marques de distributeurs apparaissent comme un axe majeur de différenciation. car elles induisent trois effets complémentaires. D'une part, comme elles sont propres à l'enseigne, le consommateur ne peut les retrouver dans d'autres magasins et ne peut donc pas comparer les prix à ceux des concurrents. Le distributeur peut alors prélever sur ces produits une marge supérieure à celle qu'autorise la vente de marques nationales.

D'autre part, elles provoquent une différenciation de l'enseigne, puisqu'elles lui sont spécifiques. Enfin, elles permettent une valorisation de l'enseigne au travers d'une direction stratégique qui lui est propre.

La marque propre, aujourd'hui, existe chez tous les distributeurs et d'autres modes de différenciations doivent être recherchés, liés en particulier aux services que l'on peut offrir à sa clientèle.

A5. Les conséquences pour les industriels

A5.1. Des droits d'entrées exorbitants

La guerre entre les différentes enseignes de distribution s'est traduite par un accroissement des ristournes. Elles représentent de 2 à 20% du chiffre d'affaires des industriels, et peuvent atteindre jusqu'à 42 % pour l'ultra-frais.

Ceci peut être le fait, entre autres, de la nécessité de négocier son entrée dans le supermarché ou l'hypermarché à tous les échelons. Par exemple pour Euromarché, la supercentrale Contact, la centrale Socadip, la centrale du magasin et les magasins eux-mêmes.

Pire encore, il est souvent constaté que les décisions prises, après négociation, au sommet, se trouvent remises en causes aux échelons inférieurs.

La première étape, le référencement, peut coûter de 0 à 10 000 F par magasin. La société Fleury-Michon, avec un milliard de chiffre d'affaires, a un budget référencement de 20 millions de francs.

Ces droits d'entrée sont par ailleurs un frein important à l'innovation. En effet, le coût de référencement est tel qu'une petite entreprise ne pourra le payer que dans un nombre limité de magasins, révélant ainsi son innovation sans vraiment l'imposer. La concurrence a alors la possibilité de rattraper son retard et de copier le produit. Toutefois, il semble que certains distributeurs ont pris conscience du problème et n'appliquent pas les mêmes conditions en fonction de la nature de l'innovateur (grande ou petite entreprise).

A5.2. La concurrence des marques de distributeurs

Cette pression a été accentuée par l'avènement des marques de distributeurs et leur promotion par les différentes enseignes. Leur part de linéaire s'accroît régulièrement, au détriment des marques de fabricants.

Par exemple, chez Carrefour, le camembert d'enseigne a 45% du marché et seul Président a été capable de résister, sa part chutant de 20% à 18%. En revanche, les autres marques, celles qui n'ont pu se battre ni sur les prix ni sur une qualité évidente, ont disparu des linéaires.

A5.3. La nécessité de marques nationales fortes

La puissance de la marque semble être la seule parade vraiment efficace face au pouvoir de négociation des distributeurs.

En effet, les études montrent que le consommateur réclame de vrais marques de distributeurs, car il sait qu'elles sont d'aussi bonne qualité que celles des fabricants, mais il veut aussi trouver dans le rayon les grandes marques. 60% des consommateurs se disent prêts à changer de magasin s'ils ne trouvent pas leurs marques préférées.

En conséquence, contre une grande marque, le déréférencement n'est plus une arme de pression efficace, car le client qui ne la trouve pas sous une enseigne va voir le concurrent (ce phénomène s'accroît avec la forte concentration commerciale qui résulte de la croissance du parc de magasins).

Ainsi, l'évolution actuelle ne menace pas les marques nationales à la qualité irréprochable, qui innovent, font de la recherche, ont un marketing fort et une communication efficace. Par contre, la prise de contrôle de la fonction marketing par la distribution pour un partage différent de la valeur ajoutée menace les suiveurs.

Certains distributeurs se contentent de ce premier pas vers une intégration de la fonction de production, qui semble, en tout cas, être devenu un passage obligé de la stratégie de tous.

B. UNE NOUVELLE APPROCHE
DES MARQUES DE DISTRIBUTEURS

Les marques de distributeurs sont un premier pas vers une intégration de la production. En effet, ce n'est plus le fabricant, mais le distributeur qui prend en charge la conception du produit et l'élaboration du cahier des charges qu'il soumet ensuite à l'industriel.

La concurrence par les prix en a fait un axe de développement stratégique pour certains groupes même si le concept est ancien (Coop, Beaumont, Forza, Casino).

Pendant longtemps, ces produits ont été achetés par les consommateurs parce qu'ils coûtaient moins cher que les marques nationales. S'ils ont pu se développer, c'est parce que les marques nationales n'ont pas su se distinguer les unes des autres, entraînant la banalisation de nombreux produits de grande consommation.

Ils étaient alors perçus comme des produits de qualité médiocre, en tout cas moins bons que ceux des marques nationales. Leur seule raison d'être, et le seul critère de choix par le consommateur, étaient leur prix plus bas que celui des marques de fabricants.

Cette image peu valorisante a fait que pendant longtemps, les distributeurs ne signaient pas ces produits de leurs noms. Certains, comme Carrefour, refusaient même de les présenter à leurs clients. Pour eux, en effet, importait seulement de pouvoir proposer les marques nationales au prix le plus bas.

Mais, comme nous l'avons vu, cette politique commerciale, soumise à la forte concurrence des autres groupes de distribution, s'est avérée dangereuse et a suscité un intérêt nouveau pour les marques de distributeurs.

B1. Un élément stratégique déterminant

Alors que les marques-enseignes connaissaient, à la fin des années 70, un déclin et un abandon de la plupart des distributeurs (à l'exception de Casino et de Coop), Carrefour, avec ses "produits libres", va lancer la "seconde génération" des marques de distributeurs.

B1.1. Un moyen de différenciation de l'enseigne

Si l'on reprend l'exemple de Carrefour, à l'origine du renouveau des marques privées, on peut aisément percevoir la logique qui a soutenu la nouvelle stratégie. En effet, ce distributeur a pendant longtemps axé sa communication sur sa capacité à présenter au consommateur des produits de marques nationales moins chers que ses concurrents.

Puis certaines sociétés de distribution ont réussi à faire aussi bien et ce discours devenait peu crédible. Les produits libres ont permis de modifier le message ancien : "Le meilleur rapport qualité-prix se trouve chez Carrefour sur les produits libres".

Le lancement de ces nouveaux produits répond à une volonté de qualité, de compétitivité et de communication de la part du distributeur dont l'objectif est bien de renforcer l'image de l'enseigne. Car il offre au consommateur des produits nouveaux, affranchis du poids de la marque nationale, aussi bons et moins chers.

B1.2. Des politiques différentes selon les groupes

a) Les marques d'enseignes

Certains distributeurs, sous l'impulsion de Carrefour, reprennent le principe des "produits libres" associant leurs marques à leur enseigne. Parmi eux, Rallye (les marques propres devraient représenter 5% à 10% du C.A du groupe, avec 900 références pour 1990), Les Comptoirs Modernes et plus récemment Cora.

Ces distributeurs en sont venus à développer leurs propres marques. La marge dégagée par ces produits est forte (entre 17 et 25%), puisque la plus grande partie de la plus-value dégagée par la fabrication du produit est captée par le distributeur et non par l'industriel.

Mais elle n'est pas un objectif suffisant. Plus importante est la valorisation de l'enseigne. Et pour cela, les marques de distributeurs semblent incontournables. Au départ, elles ont surtout concerné les produits classiques dont l'élaboration faisait appel à une technologie connue de tous.

En effet, les industriels n'ont pas souhaité divulguer leurs innovations à des concurrents de leurs propres produits. Mais la volonté de différenciation passe par la création de véritables marques, gérées comme telles, et induit le développement de gammes complètes.

Donner un contenu à l'enseigne, s'attacher une image valorisante permet alors de fidéliser le client et de marquer la différence avec la concurrence. Pour cela, ces distributeurs français ont développé un marketing efficace, prenant exemple sur Marks & Spencer.

b) *Les chasseurs de marges*

D'autres, par contre, préfèrent développer des marques sans risquer leur enseigne. C'est le cas de Leclerc qui, après avoir longtemps refusé l'idée de la marque privée, s'affirmant comme discounter pur et dur, semble vouloir rattraper le temps perdu.

Pour chaque gamme de produits, une marque différente est alors choisie, dans le but de ne pas détériorer le nom de l'enseigne en cas d'échec. Intermarché, suivant la même démarche, est présent sur tous les marchés de base.

Auchan, quand à lui, possède dans chaque secteur des marques réservées ou privées. Le groupe axe en effet sa politique commerciale sur le choix, combinaison des prix et des marques. En multipliant le nombre d'accords de partenariat avec des PME régionales (environ un millier), l'assortiment proposé s'élargit et ne nécessite pas le recours à des marques créées par le distributeur.

Pour ces trois distributeurs à forte personnalité, il s'agit de faire la distinction entre les marques afin de préserver l'identité des enseignes (très typée discount), tout en recherchant, par la vente de marques privées, des marges importantes.

Plusieurs marques rendent possibles des positionnements distincts (premier prix, haut de gamme), ce qui est plus délicat dans le cas d'une marque enseigne qui se doit de posséder un positionnement homogène pour tous ses produits. Toutefois, CASINO a développé une sous

marque, "CASINO premier prix", qui concerne des produits de base vendus à des prix très faibles, même par rapport aux produits CASINO classiques.

c) Les indécis

Il existe enfin un certain nombre de distributeurs (SYSTEME U, PROMODES) qui ont du mal à faire le choix de la marque propre, ne sachant pas quelle stratégie adopter (marque d'enseigne ou discount des grandes marques). EUROMARCHE semble aussi connaître cette hésitation qui provient toutefois de problèmes différents.

B1.3. Les évolutions probables

a) Développement des marques privées

Les marques de distributeurs occupent désormais plus de 17% des ventes en volume de produits agro-alimentaires et prennent une place importante dans chaque groupe (cf. tableau).

**Part des marques de distributeurs dans l'alimentation
(% en volumes)**

Source Sécodip

1980	1982	1984	1986	1987	1988	1989
11,2	11,7	12,4	14,1	15,2	16,3	17,4

**Poids des marques de distributeurs
dans le chiffre d'affaires alimentaire des différents groupes de distribution**

Estimation REFERENCES février 1990

Monoprix	50-60%
Casino	plus de 40%
Prisunic	30-35%
Intermarché	plus de 20%
Rallye	20%
Carrefour	20%
Codec	15-20%
Comptoirs Modernes	15-20%
Auchan	10-12%
Continent	10-12%
Cora	10-12%
Leclerc	moins de 10%
Euromarché	8%
Système U	3,5%
Mammoth	faible

L'importance stratégique qu'elles représentent devrait les porter à totaliser 30% du marché alimentaire détenu par la grande distribution. Chez certains, Monoprix et Carrefour en particulier, les marques privées occupent plus de 50% de certains linéaires, au détriment des marques de fabricants qui voient leur importance diminuer d'autant.

La distribution profite de la bonne image que possède désormais la marque de distributeur auprès du consommateur qui affirme dans 75% des cas qu'elle présente une bonne qualité (d'après une étude Sécodip).

b) Une implication plus grande

Avoir des marques de distributeurs ne suffit plus à assurer une différenciation de l'enseigne quand tous les distributeurs mènent la même politique. Il devient nécessaire de se doter de structures d'encadrements qui vont prendre en charge la création, le développement et la promotion des marques d'enseignes. Aussi, il semble que certains groupes s'impliquent encore d'avantage dans la promotion de leur enseigne.

Casino, par exemple, a un budget de 200 millions de francs pour améliorer son image et communiquer sur ses produits. Carrefour possède une cellule de chercheurs qui travaille sur l'innovation produit. L'effet d'ombrelle que procure l'enseigne se répercute sur les marques privées qui peuvent alors être gérées comme de véritables marques nationales.

c) L'arbitrage par les consommateurs

Une étude de la société BBA montre que l'achat des marques de distributeurs n'est pas toujours le fait d'un type particulier de consommateurs, mais qu'il existe un processus "d'arbitrage" de la part d'une grande partie d'entre eux.

Ainsi, près d'un tiers de la population reste allergique aux marques de distributeurs (au titre de la marque principale achetée), étant attachés aux marques nationales, plutôt anciennes. Dans une même proportion, certains consommateurs privilégient systématiquement les marques de distributeurs.

Il y a donc 40% des consommateurs qui arbitrent sur un même marché entre marques nationales et marques de distributeurs. Cette portion de la population se situe dans une phase de développement et jouera un rôle de plus en plus important.

Aussi, trop de marques de distributeurs sur un même marché semblent en opposition avec cette tendance d'évolution. Par ailleurs, ceci pousse à une segmentation plus fine des marques de distributeurs, non seulement pour les produits de base, mais aussi pour les produits élaborés.

Ces orientations semblent correspondre aux nouvelles stratégies définies par la plupart des enseignes qui intègrent désormais dans leur vision de la marque de distributeurs la notion d'innovation. La recherche est alors menée en collaboration avec des industriels (dans le cadre d'accords de partenariat) ou des instituts de recherche-développement.

A ce stade, ce ne sont plus les outils productifs qui sont intégrés, mais les fonctions de recherche marketing et de définition des produits. La fabrication est alors sous-traitée, ce qui rend moins rigides les structures des groupes, permet le choix de ses fournisseurs et nécessite

moins de capitaux. Des actions plus nombreuses peuvent ainsi être menées concernant des produits très différents les uns des autres.

B2. Des implications fortes sur la filière agro-alimentaire

Le succès rencontré par les marques de distributeurs et leur développement ont des conséquences importantes sur les relations avec la production.

B2.1. Une pression accrue sur les producteurs

Le producteur va subir deux types de pressions :

- d'une part la concurrence pour l'obtention d'une place sur le linéaire, déjà forte entre les différentes marques nationales, s'accroît dans la mesure où l'espace qui leur est réservé se trouve diminué de la place occupée par les marques propres du distributeur,

- par ailleurs, il va être demandé au producteur de réaliser à façon pour la grande distribution, des produits sous une marque différente de la sienne.

a) Une concurrence accrue

Comme nous l'avons vu, la concurrence pour l'occupation des linéaires a été avivée par la part de plus en plus importante prise par les marques de distributeurs.

L'assortiment dans les magasins s'en est trouvé modifié. En effet, les distributeurs ont conservé la marque leader (nous avons vu qu'il pouvait être risqué de la supprimer) ainsi qu'un challenger, puis ont placé leurs propres marques. Les autres marques, jusqu'alors présentes, se trouvent donc exclues soit par les marques distributeurs, soit pas les marques de premier prix.

Car le distributeur n'a plus intérêt à posséder toutes les marques nationales. Il vaut mieux qu'il en élimine un certain nombre et qu'il les remplace par des produits spécifiques, des produits à sa marque.

Ce sont donc non les leaders mais les suiveurs qui subissent la croissance des marques de distributeurs. Certains sont alors tentés de coopérer avec les distributeurs pour la production des marques privées.

b) *Un nouveau type de relations*

Dans le secteur alimentaire, où les marques de distributeurs présentent les plus fortes progressions, de nombreux industriels en sont venus à produire pour la distribution, sans toujours l'avouer.

La marque de fabricant, créée par une différenciation qui induit pour le consommateur une utilité, génère un profit monopolistique payé en grande partie au fournisseur. Le distributeur est alors obligé de réduire sa marge de revente.

La marque de distributeur, en revanche, fournit un produit au meilleur rapport qualité-prix qui permet au distributeur de maximiser la marge de revente mais réduit celle du producteur.

Aussi, produire pour un distributeur n'est pas une décision sans importance pour l'industriel. Il peut s'y résoudre pour deux raisons essentielles : refuser de produire pour un distributeur c'est l'envoyer chez le concurrent, et l'obligation d'amortir ses frais fixes en rentabilisant l'outil industriel.

Mais cette décision est souvent mal vécue, car la relation distributeur-producteur est souvent ambiguë : le producteur fournit son savoir faire à un concurrent direct. Dans ces conditions où finit le partenariat et où commence la rivalité ?

Confrontés à ce dilemme, les industriels ont trois réponses possibles. Certains refusent catégoriquement de produire pour la distribution et préfèrent se concentrer sur leurs marques.

D'autres sont prêts à collaborer et consacrent à la distribution une part de leur activité. Ainsi Bonduelle, Heudebert, Astra-Calvé ou Lesieur possèdent des filiales autonomes qui leur permettent de tirer profit de la croissance du marché.

L'exemple de Jacques Vabre est en cela significatif : ayant accepté de fabriquer du "Café Libre" pour Carrefour dès 1976 en échange du référencement de son café dans les Carrefour (à l'époque, il n'existait pas de marque nationale de café), il fut déréféré par de nombreuses

enseignes. Mais poussé par un marketing pertinent, Jacques Vabre a conquis le marché national grâce à Carrefour et à ses 68 hypermarchés.

Enfin, certaines entreprises jouent à fond la carte de la marque de distributeur : Cantalou pour le chocolat, la Distillerie Routin pour les sirops, Minerve pour le soja, ... Si certaines se sortent bien de cette dépendance, il ne faut pas oublier que cette relation présente de nombreux risques pour le fabricant. L'exemple récent de la société Célatose est là pour rappeler qu'innovation et recherche de productivité ne doivent pas être mises de côté.

Cette société, spécialisée dans la fabrication de couches-culottes à marques de distributeur a connu un essor très rapide, grâce à des produits de bonne qualité fournis à des prix très concurrentiels. Très liée aux distributeurs, Célatose n'a pas développé de marques propres et a limité ses activités de recherche sur de nouveaux types de produits.

Au contraire, les industriels, afin de résister à la progression des marques de distributeurs, ont intensifié leurs efforts de recherche qui ont abouti à l'apparition de nouveaux concepts, pour lesquels Célatose ne possédait pas la technologie adéquate. Les distributeurs ont alors du faire appel à de nouveaux fournisseurs.

Les marques de distributeurs vont inévitablement avoir des conséquences sur les relations entre les producteurs et les distributeurs. Car elles vont poursuivre leur progression, puisque les surfaces de vente ainsi que les marques concernées augmentent, dans un contexte de consommation qui stagne.

Les répercussions sur les PME peuvent s'avérer dramatiques car elles sont les premières concernées par le phénomène. Pour les grands groupes, obtenir une taille internationale peut être une réponse efficace. Une autre solution est le développement d'une image forte attachée à la marque.

Dans les deux cas, la marque de distributeur est une donnée nouvelle du paysage concurrentiel que les fabricants vont devoir intégrer. Comme elle est pour le distributeur une façon de se différencier, le producteur peut l'aider dans sa volonté de mettre en place une stratégie spécifique de produit et d'enseigne.

La relation commerce-industrie devrait ainsi devenir plus complexe, de vraies relations de partenariat se mettant en place (comme par exemple entre Jacobs Suchard et Carrefour pour le

café). Il est même possible d'imaginer un système intermédiaire permettant de maîtriser la production et la distribution.

B2.2. La guerre de l'image

Certains producteurs pourront rechercher une arme dans le développement de marques fortes. Un des enjeux des nouveaux rapports de force entre les producteurs et les distributeurs semble donc lié à la maîtrise de l'image des produits. En premier lieu, les efforts publicitaires apparaissent comme une façon de capitaliser sur la marque une clientèle fidélisée. Dans cette lutte, les industriels partent avec un net avantage.

Le développement d'une stratégie de marque-enseigne de la part des distributeurs est à même de modifier les données du problème. Ces derniers possèdent en effet des moyens financiers supérieurs à ceux de nombreux industriels, contrebalancés pour le moment par le fait qu'ils n'ont pas accès à la publicité télévisée.

Mais on notera que le rôle de l'industriel est de produire de l'innovation et de la faire connaître, au travers de sa communication produit, alors que le distributeur communique essentiellement à propos de son enseigne. Ceci peut toutefois se modifier, nous le verrons plus loin, si le commerçant devient un donneur d'ordres pour l'élaboration des produits.

B2.3. Des conséquences économiques importantes

a) Sur le partage des ressources

Le rôle économique de la distribution est de mettre en contact les producteurs et les consommateurs. Les marques de distributeurs contribuent, par la vente à des marges plus élevées, à dégager un profit utilisé à l'amélioration de cette fonction.

Mais par son pouvoir de négociation, la distribution parvient à capter une part de la marge de l'industrie, sans que cela se justifie d'un point de vue économique. Le risque que cette dernière perde le bénéfice escompté de ses marques est donc bien réel et peut se traduire par une perte d'innovation.

b) *Sur les capacités d'innovation*

La marque protège le produit car elle permet l'exercice d'un régime de concurrence monopolistique. Cette protection est le gage que les recherches entreprises bénéficieront à celui qui les a réalisées et permet de dégager un profit nécessaire à financer les activités de recherche et développement futures. Mais il n'est que passager et dans une concurrence exacerbée, la marque ne protégerait plus assez durablement le produit des imitations.

Les distributeurs semblent représenter un frein à l'innovation. Car un nouveau produit a un taux de rotation faible ce qui entraîne un "manque à gagner" que le distributeur va facturer à l'industriel. Cette pratique augmente le coût de recherche du manque de marge que subit le distributeur, demandant de la sorte que le profit attendu soit plus élevé.

Par contre, si la grande distribution constate que l'innovation est une réussite, elle va stimuler l'imitation, souhaitant disposer de nouveaux produits à sa marque, en demandant à des concurrents de l'innovateur de produire une imitation. Elle a ainsi souvent privé l'innovateur du profit attendu de son nouveau produit, atténuant de la sorte sa capacité à innover à nouveau.

Toutefois, certains signes semblent montrer une évolution dans les rapports que la distribution entretient avec l'innovation. D'une part, si elle "filtre" les produits nouveaux en ne retenant que ceux qui lui paraissent intéressants, en revanche elle semble prête à encourager les innovateurs qu'elle a sélectionnés.

Par ailleurs, certains distributeurs, CARREFOUR et MONOPRIX en particulier, se lancent à leur tour dans la recherche, en entretenant une veille technologique attentive qui leur permet de déceler des possibilités d'innovations qui sont alors traitées en partenariat avec des sociétés de recherche ou des entreprises.

C. L'INTEGRATION DES OUTILS DE PRODUCTION

Dans le but de mieux comprendre le rôle et le poids de la distribution dans le secteur agro-alimentaire, nous avons procédé en deux étapes successives.

Dans un premier temps, une étude bibliographique, complétée par la rencontre avec des professionnels de l'agro-alimentaire nous a permis de recenser la quasi totalité des activités de productions connues des distributeurs.

Nous avons ensuite mené une analyse détaillée de ces activités afin de définir les différentes stratégies adoptées par les distributeurs face à l'intégration de l'amont. Cette démarche a été complétée par la rencontre de distributeurs.

C1. Activités industrielles des principaux distributeurs

Le recensement des activités industrielles des distributeurs est présenté en annexe 1. Cette liste ne reflète que les connaissances de l'auteur à un moment donné (août 1990) et ne se veut en aucun cas exhaustive. Des activités citées ici peuvent par ailleurs avoir été abandonnées par les distributeurs.

Elle a été dressée à partir de trois grands types de données : d'une part l'étude bibliographie de la presse spécialisée (LSA, Références, Points de vente,...), d'autre part le dépouillement des rapports d'activité des groupes, enfin la rencontre de personnes ayant une bonne connaissance du secteur agro-alimentaire ("sectoriels" de la DGAL, sociétés d'études, professionnels,...) dont les noms sont donnés en annexe.

L'établissement d'un tel inventaire se heurte à plusieurs problèmes. En particulier, les grandes opérations qui modifient le paysage de la distribution se traduisent par une volatilité très forte des activités de production des groupes. En effet, les unités, souvent petites, connaissent des fortunes diverses (maintien de l'activité, suppression, vente) lors d'opérations de rachats ou de rapprochements entre distributeurs.

De plus, certains groupes, en se restructurant, abandonnent des activités ne correspondant plus à leurs nouvelles orientations stratégiques.

Par ailleurs, le monde de la distribution est connu pour son opacité. Certains acteurs entretiennent autour de leurs activités un mystère rendu possible par des structures juridiques n'imposant aucune publication.

Ainsi, plus qu'une énumération rigoureuse, que les évolutions rapides du secteur rendront vite obsolète, cette présentation se veut un regard sur les conditions d'acquisition d'une activité industrielle par un distributeur, éléments indispensables à la compréhension de la démarche d'intégration.

Historiquement, il apparaît que les distributeurs ont eu des attitudes différentes concernant ce type de décision. On constate ainsi que l'intégration est apparue très tôt comme un axe privilégié de développement pour certains types de distributeurs (les coopératives ou CASINO par exemple).

Elle correspondait, pour les groupes à structure succursaliste, à une volonté de contrôler toute la filière, de la production à la vente. Se sont ainsi formés de grands ensembles intégrés qui ont conservé leur héritage et leur vocation de producteurs.

Parmi les groupes plus "jeunes", certains ont souhaité à leur tour se lancer dans des activités de production (ITM, LECLERC), sans que cela traduise une volonté d'intégration systématique, alors que d'autres s'y refusent totalement (CARREFOUR), considérant que leurs compétences ne les y autorisent pas.

Il semble donc que la nature même du groupe de distribution, sa culture d'entreprise, son implantation (d'origine régionale ou nationale, internationale ou non) sont autant de facteurs qui ont une importance de premier plan dans la décision d'intégration.

C2. Une implication forte dans des secteurs particuliers

L'étude des principales activités de production des distributeurs montre qu'une grande partie d'entre elles se concentrent sur des secteurs particuliers de l'agro-alimentaire.

Si les uns peuvent être qualifiés de "traditionnels" dans la mesure où ils représentent une constante de nombreux groupes qui, historiquement, ont acquis des activités de production, en revanche d'autres sont plus récents, et correspondent à de nouvelles contraintes exercées sur la grande distribution.

Chacun d'entre eux, par ses spécificités, a poussé les distributeurs à prendre, à un moment donné, le risque d'une exploitation industrielle. Leur étude nous permettra de mieux comprendre la logique de l'intégration.

C2.1. Les secteurs "traditionnels"

Les activités de production se sont développées dans certains secteurs pour répondre à des carences dans l'organisation des filières. En particulier, les deux motivations principales de l'intégration sont la longueur du circuit de distribution et le nombre important d'intermédiaires ainsi que l'atomicité des structures industrielles.

- Les métiers de la viande

Les principales contraintes qu'ont rencontrées les distributeurs concernant les produits carnés proviennent :

* du produit lui même :

- il est coûteux, périssable et peu transformé ;
- il n'est pas différencié par les marques de fabricants.

• du secteur :

- la concurrence forte dans un secteur où la production est atomisée ne donne pas aux petites entreprises les moyens d'améliorer leur outil de production et peut affecter la qualité des produits;

- la dispersion et le nombre très important de centres d'abattage (il subsiste en France de nombreux abattoirs publics maintenus le plus souvent pour des raisons politiques et qui ne possèdent pas les normes européennes) rendent difficile l'approvisionnement en produits de qualité homogène d'un réseau de distribution de taille nationale.

En conséquence, faute de trouver la quantité souhaitée ou les équipements industriels aptes à satisfaire leurs besoins qualitatifs d'hygiène et de prix, plusieurs distributeurs ont dû se lancer eux mêmes dans la production.

Ils étaient marqués par la volonté de maîtriser l'abattage et la régularité des approvisionnements (saisonnalité de certaines productions, ovins par exemple) dans un secteur dont ils sont les principaux clients. En effet, les achats effectués par la grande distribution représentent 48% des viandes rouges et 52% du porc frais (estimation DGAL à partir des sources SECODIP et OFIVAL, communication personnelle).

Aujourd'hui, le secteur de la viande se caractérise par des résultats très faibles dans une conjoncture qui se dégrade :

- diminution de la consommation de viandes rouges en France ;
- raréfaction des bovins d'origine française, due au contre coup des quotas laitiers, même si elle est en partie compensée par les importations provenant des pays de l'Est ;
- coûts industriels importants (rénovations imposées par les normes vétérinaires définies par la C.E.E.) ;
- concentration des achats qui impose des contraintes sur les prix.

Dans ces conditions, les performances économiques des acteurs sont très faibles (Capacité d'autofinancement/Chiffre d'affaires : moyenne du secteur : 0.7%) et de nombreuses firmes dégagent un autofinancement inférieur au taux d'amortissement de l'année précédente.

Une étude menée par AND montre que les sociétés qui sont très liées à la grande distribution obtiennent de meilleurs résultats que le reste du secteur. Elles dégagent en effet une MBA (Marge Brute d'Autofinancement) trois fois supérieure à la moyenne de leurs concurrents les plus performants.

Ainsi, les industriels indépendants vis à vis de la distribution sont financièrement faibles, ce qui limite leur développement dans un secteur qui nécessite un renouvellement fréquent des outils de production.

Cette situation peut sembler paradoxale quand on considère les opérations industrielles développées par les sociétés qui travaillent pour la distribution. En effet, il s'agit la plupart du temps de simples activités d'abattage -dans la mesure où pratiquement tous les hypermarchés possèdent un atelier de transformation-, peu génératrices de valeur ajoutée.

Leurs bons résultats peuvent trouver leurs explications dans plusieurs hypothèses :

- une baisse des prix de revente moins forte pour les entreprises associées depuis longtemps avec la grande distribution ;
- une optimisation des outils de production et de la gestion des matières (en particulier pour les salaisons) due à la régularité des achats ;
- une meilleure planification des investissements due à une meilleure connaissance des débouchés.

Les principales entreprises liées aux distributeurs (KERMENE, SABIM, SVA, IDEAVIANDE) ont réalisé, en 1989, 10% de l'abattage en France. SVA, grâce à ses liens privilégiés avec ITM, est devenu le plus grand centre d'abattage de France et est l'entreprise la plus rentable du secteur (CAF/CA = 2,5%).

Remarque :

Les phénomènes d'intégration dont nous venons de parler concernent les viandes rouges. Par contre, les distributeurs n'ont pas cherché à intégrer le secteur des volailles.

Par rapport à la viande, ce secteur se caractérise par une plus forte intégration entre les activités de production (aliments, élevage), d'abattage et de transformation. Une activité de seule transformation est donc plus difficile à réaliser.

Face à une profession structurée, dynamique et innovante, les distributeurs peuvent tout au plus, comme MARKS & SPENCER, définir des cahiers des charges précis.

- Le secteur Boissons

Pratiquement, tous les distributeurs possèdent des unités d'embouteillage. Ces centres sont apparus à un moment où les fournisseurs, dans une logique de production très atomisée, ne pouvaient assurer l'approvisionnement des magasins, en termes de volumes et de qualité.

Concernant à l'origine le vin, ces centres ont par la suite permis de conditionner d'autres types de liquides. En particulier, l'huile, produit de commodité disponible sur le marché mondial et embouteillée dans ces centres est ensuite vendue sous marque de distributeur.

- Le secteur Epicerie

Ce secteur est le premier secteur historique vers lequel la distribution s'est tournée puisqu'il représentait l'essentiel des produits distribués en grande surface.

Tout comme pour les boissons ou la viande, c'est la défaillance de l'offre qui a poussé les distributeurs à développer un outil industriel à la hauteur de leurs exigences.

Pour les deux activités de production de boissons et de produits d'épicerie, les aspects logistiques liés à la distribution sont à mettre en avant dans la recherche des causes de l'intégration.

C2.2. Les nouveaux secteurs

À côté de ces secteurs traditionnels, que certains ont maintenu (CASINO) alors que d'autres cherchent à éliminer (PROMODES), les distributeurs se sont engagés dans de nouveaux secteurs agro-alimentaires.

- Le secteur Plats Cuisinés

Les plats cuisinés regroupent trois grandes familles : les conserves, les produits surgelés et les plats cuisinés cuits sous vide. Cette dernière méthode présente un certain nombre d'avantages : respect des qualités organoleptiques des produits résultant d'une cuisson effectuée à température assez basse, diminution de la perte de matière première, facilité de préparation,...

Pourtant, la technique de cuisson sous vide, apparue il y a plusieurs années, n'a pas connu l'essor attendu sur les deux marchés pour lesquels elle se destinait : les plats cuisinés en portions individuelles et le marché de la restauration commerciale, malgré des débuts prometteurs.

Sur le premier, le produit semble souffrir d'un manque de clarté quant à la définition de son positionnement. Le consommateur ne connaît pas vraiment ni la technique d'élaboration ni les qualités du produit. De plus, les prix de vente ne supportent pas la concurrence des autres types de présentations : plats cuisinés surgelés ou en conserves.

Ces différents éléments expliquent la part encore faible de la cuisson sous vide dans le secteur des plats cuisinés (en 1989, environ 16 000 tonnes, contre 55 000 tonnes pour les surgelés et 250 000 tonnes pour les plats cuisinés en conserve).

En restauration commerciale, le principal obstacle au développement des plats cuisinés sous vide est, pour le moment, le manque de confiance des professionnels face à ces produits. De plus, l'atomicité du marché nécessite une politique commerciale et une logistique très importantes.

Ces différentes raisons ont limité le développement d'une industrie structurée et les unités de productions sont caractérisées par leur petite taille.

Certains distributeurs (CASINO et AUCHAN) ont alors joué un rôle moteur dans le développement de cette technique au niveau industriel en se dotant d'installations de production.

En effet, la technique de cuisson sous vide permettait à ces deux groupes qui sont très impliqués dans la restauration commerciale hors foyer (collectivités, hôpitaux, entreprises,

restaurants,...) de déplacer en usine les activités de préparation et de cuisson, réalisées jusque là en magasin.

Cette stratégie possède de nombreux avantages : contrôle de la qualité, homogénéité des prestations sur toute la chaîne, réduction du temps de préparation sur le lieu d'utilisation, diminution des coûts, meilleure gestion des matières,...

Les plats, préparés dans les usines du groupe, sont ainsi spécifiques et permettent d'assurer une différenciation-produit de la cafétéria.

- Le secteur Boulangerie

La distribution a induit, à partir des années 60, l'apparition des boulangeries industrielles qui répondaient à la demande de pain frais pré-emballé pour la vente en libre-service.

Par la suite, le développement des laboratoires intégrés a suivi l'essor du parc des hypermarchés. Ce développement correspond à une volonté des grandes surfaces de compléter leurs gammes de produits frais.

De plus, le rayon boulangerie fidélise la clientèle et développe l'image de fraîcheur du magasin. Il contribue au spectacle dans le point de vente et renforce l'image qualitative. Ces laboratoires représentent environ 3,5% de la production nationale.

Pour les magasins disposant d'un espace réduit, le terminal de cuisson, apparu dans les années 1980, connaît un succès commercial important, en particulier auprès des exploitants de supermarchés. L'arrivée de la technologie du cru surgelé a permis de développer ces modes de fabrication de façon très importante. Certains distributeurs ont alors souhaité intégrer la production afin d'alimenter les chaînes de magasins.

Les terminaux de cuisson présentent de nombreux avantages : cuisson sous les yeux du client (spectacle, odeur), offre de pain chaud et frais toute la journée qui se substitue au pains emballés à longue conservation.

De plus, l'utilisation, par une chaîne, de produits surgelés résout les problèmes de qualité rencontrés par l'utilisation de produits frais en offrant des produits homogènes sur tous les points de vente.

- Le secteur Produits de la Mer

Dans ce secteur, il est important de distinguer les activités de conserve de celles de vente de produits frais.

En effet, dans le premier cas, un marché et une concurrence internationaux ont permis de mettre en place des structures industrielles performantes et concentrées. Dans ce contexte, les entreprises françaises semblent avoir du mal à résister à la concurrence étrangère.

En revanche, la filière de production de produits frais reste très locale. Elle se caractérise par la succession de plusieurs intervenants regroupés autour des ports : pêcheurs, mareyeurs, fileyeurs.

Cette structure atomisée entraîne une grande volatilité de l'offre et une qualité très variable dans le temps. En particulier, la fonction de mareyage semble la plus soumise à fluctuation.

Cette situation, liée à la très forte variation des approvisionnements en poissons due aux aléas de pêche, rend très difficile la régularité de l'accès à la matière première.

Certains distributeurs ont alors tenté de régulariser leurs achats en produits frais, dans le but de développer un rayon marée dans les magasins. Ce type de prestation, peut-être moins rentable que d'autres, permet toutefois de promouvoir une image de fraîcheur importante auprès de la clientèle.

LECLERC d'abord, puis INTERMARCHE, ont donc créé des sociétés de mareyage. Grâce à elles ces distributeurs ont eu accès à la criée et à la matière première. Elles réalisent par ailleurs des activités de première transformation (filetage).

Si ces sociétés ont permis d'éliminer une part d'incertain dans la régularité des approvisionnements, elles n'ont toutefois pas été de vrais succès. LECLERC a abandonné cette activité et INTERMARCHE, dont l'objectif est de développer des relations contractuelles avec les pêcheurs se heurte à leur volonté d'indépendance.

C3. L'analyse stratégique de l'intégration verticale

C.3.1 Une approche théorique de l'intégration

Les motivations d'une stratégie d'intégration verticale se concentrent tout d'abord sur les calculs financiers que la décision de production engendre. Les économies dégagées sont alors comparées aux investissements nécessaires à sa réalisation.

L'étude des coûts d'organisation rapportés aux coûts de transactions qu'entraîne la recherche des produits sur le marché libre est un premier paramètre important. De même, la comparaison de la rentabilité des investissements nécessaires à l'intégration et du coût d'opportunité du capital permettent d'orienter la décision de prise de risque industriel.

Mais les motivations d'intégration font aussi appel à des notions d'ordre stratégique, beaucoup plus difficiles à évaluer. Ainsi, la décision doit aller au delà des simples calculs financiers pour prendre en compte les avantages et les contraintes imposés par l'intégration à l'organisation en place, dans un environnement donné.

Ces différents paramètres doivent permettre de prendre les décisions qui aboutissent à l'intégration des outils de production. Dans le cadre de la grande distribution, les motivations peuvent aussi venir du fait que les acteurs se trouvent en bout de chaîne, réalisant l'interface entre le producteur et le consommateur.

De plus, les grands groupes possèdent des cultures d'entreprises différentes qui résultent de leur histoire et induisent ou non la volonté d'intégration.

Nous allons tenter de déterminer, sur un plan théorique tout d'abord, les principales composantes d'une décision d'intégration, en distinguant les avantages des contraintes d'une telle stratégie.

Ces réflexions seront étayées, dans un deuxième temps, par les propos recueillies lors d'entretiens avec des professionnels de la distribution. Cette phase qualitative de l'étude, réalisée sous forme d'entretiens semi directifs s'est heurtée aux difficultés que nous avons eu à rencontrer les distributeurs et à leur réticence à aborder les aspects stratégiques de leur activité.

C3.1.1. Les avantages de l'intégration

Concernant la distribution moderne, il nous semble important de distinguer trois types d'avantages essentiels que procure l'intégration des outils de production. Ces avantages peuvent aussi bien concerner l'unité de production que le groupe de distribution et concourent à maximiser l'efficacité de l'ensemble.

a) Des avantages financiers

Les avantages financiers résultent pour grande partie des économies de coûts engendrées par l'intégration de l'activité. En effet, la grande distribution, par sa fonction, possède une place tout à fait originale au sein de la filière agro-alimentaire. Dernier maillon avant le consommateur final, elle peut contribuer à optimiser certaines opérations marketing, puisque sa place d'observateur de la consommation lui fournit des informations précieuses. Dans une logique d'intégration, ces informations sont alors transmises aux unités de production.

• avantages liés à la maîtrise de la demande

La connaissance du marché ne nécessite plus le recours à des études coûteuses ou, si elles sont réalisées, le coût de l'information se trouve réparti sur l'ensemble de la chaîne (production-distribution) et non plus seulement sur l'un des deux acteurs.

En plus du rôle d'observatoire, la distribution, par le fait même qu'elle représente un marché captif, permet d'engendrer des économies substantielles résultant du contrôle et de la coordination de l'ensemble intégré.

Ceci est particulièrement le cas en agro-alimentaire où la qualité de certaines productions dépend de la régularité du flux de matières dans l'unité de production.

Par exemple, la qualité et le prix d'un saucisson sont très liés à son degré de séchage, lui-même dépendant du temps qui s'écoule entre la date de fabrication et la date de départ de l'entreprise. Il est donc légitime de penser que la mise en place de calendriers de productions entraîne, dans ce cas, des gains importants.

De même, une meilleure coordination entre la production et la vente permet de limiter tous les coûts liés au stockage des produits, par la mise en place de méthodes de gestion en flux tendus. L'exemple de LECLERC avec KERMENE peut correspondre à cette logique.

• avantages liés à la suppression de la mise en marché

L'unité qui fournit un groupe de distribution n'a pas à se soucier de la prévention de ses produits, puisque le réseau possède un marché captif. Ainsi, tous les frais de publicité, rendus très importants en agro-alimentaire par la forte concurrence entre les marques nationales, mais aussi par l'apparition des marques de distributeurs, sont supprimés.

Ce système permet de plus une démarche plus volontaire concernant les modifications apportées aux produits, puisque des tentatives peuvent être facilement réalisées. Le distributeur qui possède une usine peut en effet lancer un nouveau produit dans ses magasins et revenir très vite en arrière s'il constate un échec.

D'autre part, il n'est pas nécessaire d'entretenir une force de vente qui démarcherait les différents groupes de distribution, dans la mesure où toute la production de l'unité est absorbée.

• avantages liés à la mise en place de relations stables

Dans le cadre d'une relation de travail durable, des procédures plus efficaces peuvent être mises en place. Parmi elles, le développement de structures logistiques spécifiques semble primordial à l'amélioration de la rentabilité de la grande distribution.

Cette stabilité des relations permet d'autre part d'optimiser les efforts d'investissements consentis par la société de production. Cette dernière connaît en effet de façon certaine la demande future qu'elle aura à pourvoir, dans la mesure où le groupe est capable de prévoir sa progression. Elle est alors plus à même d'optimiser son outil de production.

Il semble que ces paramètres soient à l'origine de la meilleure réussite des sociétés de produits carnés qui travaillent en relation avec la production (soit intégrées, comme la SABIM, soit très liées, comme la SVA).

Tous les avantages que nous venons d'évoquer se traduisent par des économies qui sont au cœur de l'analyse de l'intégration verticale. Toutefois, la distribution, par les contraintes de son métier, est aussi sensible à des facteurs plus stratégiques que directement financiers.

b) Des approvisionnements garantis

Le contrôle des approvisionnements a été une des raisons essentielles de l'intégration des outils de production agro-alimentaires par la distribution moderne. En effet, son développement rapide a créé des marchés de taille importante que certains secteurs n'étaient pas à même de fournir de façon satisfaisante, en termes de quantité, qualité, homogénéité et régularité des approvisionnements.

Ceci est le fait d'une structure industrielle atomisée dans un secteur peu concentré, caractéristique de l'agro-alimentaire d'après guerre. Dans la mesure où les acteurs présents n'ont pas su procurer une prestation adéquate, les distributeurs ont créé leurs propres entités.

Les distributeurs ont ainsi joué un rôle moteur dans la structuration de certains secteurs et ont abouti à l'apparition de complexes industriels de grande taille très performants. Le principe de concentration des achats, développé par la distribution dans ses rapports avec l'industrie a accentué cette nécessité de production de masse.

Plus récemment, certains distributeurs ont souhaité développer des prestations particulières dans leurs magasins qui ont abouti à la même logique d'intégration. En particulier, la volonté affichée de développer la vente de produits frais en grandes surfaces entraîne des implications plus fortes dans certaines filières caractérisées par un marché et une production très peu structurés.

On peut ainsi expliquer la volonté d'ITM de contrôler une unité de mareyage, ou encore l'attitude de certains distributeurs face à la production de fruits et légumes.

Dans ces cas précis, la distribution se substitue aux acteurs traditionnels de la filière pour créer à son propre compte un tissu industriel performant.

c) Des pouvoirs de négociation accrus

Sur des marchés où la production se concentre, la politique d'intégration rend possible un rééquilibrage du rapport de forces entre les fournisseurs et les distributeurs.

D'une part, les distributeurs, parce qu'ils possèdent leur propre activité, sont moins dépendants des fabricants. Il leur est possible de balancer leurs approvisionnements entre leurs

propres produits et ceux du marché libre même si cela reste, pour certains produits particuliers, fonction de la force et de la qualité de l'effort de prévente des industriels.

D'autre part, le développement d'une activité de production permet aux distributeurs d'avoir accès aux coûts de fabrication des produits, que seuls, jusqu'alors, connaissaient les industriels. Ceci représente un atout important lors de la négociation des achats sur le marché libre.

d) Une différenciation de l'enseigne

La possession d'unités de production peut renforcer l'image qualitative d'un distributeur. Ainsi, CASINO communique sur ses produits, mais le client connaît l'activité industrielle du groupe et peut considérer qu'il est préférable que le groupe réalise lui-même les produits à sa marque. Il peut alors y avoir fidélisation sur l'image et la marque de distributeur.

Par ailleurs, d'autres activités de production procurent une gamme de services (fromage à la coupe, pain frais, poissonnerie,...), qui accroissent l'assortiment proposé au client et représentent un moyen de l'attirer et de le fidéliser.

C3.1.2. Les coûts de l'intégration

a) Le problème de la taille critique

L'intégration se conçoit logiquement si le volume produit par l'unité intégrée et consommé en interne est suffisant pour réaliser les économies d'échelle nécessaires à la rentabilité de l'activité. Dans le cas contraire, l'entreprise se trouve confrontée à un dilemme.

Dans un cas, elle peut décider la mise en service d'une unité de production petite, qui satisfait aux besoins du groupe. Sur des marchés nouveaux où il n'existe pas d'industrie constituée cette structure est souvent nécessaire.

Par la suite, l'industrialisation progressive du secteur accroît la concurrence face à laquelle l'entité, limitée par sa taille, a du mal à résister si elle ne subit aucune modification. L'expérience de CASINO et de la quatrième gamme est en cela significative.

A l'apparition de cette nouvelle technologie, la société GRIGNY FRAIS a créé un atelier spécialisé, abandonné maintenant que l'offre industrielle existe, à des prix et des quantités compétitifs.

Toutefois, les aspects que nous venons de développer ne prennent en compte que les composantes financières de l'activité qui représente un centre de profit autonome. Or, pour certains secteurs (en particulier les produits frais), les unités de production induisent une différenciation au niveau du magasin. Dans ce cas, la rentabilité marginale de ces centres de profits n'est pas l'objectif premier qui se situe à un niveau plus global dans la mesure où ils permettent d'accroître la fréquentation du magasin.

Le groupe peut aussi choisir de développer une unité dont la capacité de production est supérieure à ce qu'il peut absorber. Il s'adresse alors, pour écouler sa production excédentaire, au marché libre.

Ceci est plus particulièrement le cas des activités "lourdes" (épicerie, conserverie,...) pour lesquelles on constate une très forte pression sur les fabricants. Dans ce cas, il peut alors être plus difficile pour un distributeur de vendre ses produits à ses concurrents. Une exception peut se constater avec des produits moins classiques, pour lesquels les fournisseurs sont très peu nombreux ou de taille insuffisante.

Ainsi, FRANCE PLATS CUISINES fournit aussi bien les magasins de restauration du groupe CASINO que des concurrents, comme MAREST (groupe RALLYE).

b) *Les aspects financiers*

Tout comme la réalisation d'une activité de production possède des avantages financiers importants, elle est la cause de coûts qu'il est nécessaire d'évaluer, dans le cadre d'une stratégie d'intégration.

• la constance des coûts fixes

Un produit issu d'une usine de fabrication supporte un certain coût fixe, fonction de l'intensité capitalistique de l'activité. Lorsqu'un distributeur achète ce produit sur le marché libre, son financement ne prend en charge que des coûts variables (pour le distributeur, en fonction des quantités de produits échangés).

En revanche, s'il décide de passer à la fabrication de ce produit, il aura à en supporter tous les coûts fixes, même si une fluctuation de l'activité de vente réduit la demande de ce produit. Ainsi, l'intégration verticale augmente le risque de l'entreprise toute entière et ce d'autant plus que les coûts fixes liés à la fabrication sont élevés.

- les besoins en capitaux

Lorsqu'un distributeur décide de produire, il doit engager des investissements, alors que s'il se contente de rechercher des produits sur le marché libre, ou bien s'il décide de passer des accords de coopération avec une entité indépendante (dans le cadre de l'élaboration de marques propres, par exemple), ce n'est plus son capital qui est concerné.

L'activité intégrée nécessite un financement et des investissements importants. Or, en distribution, la rentabilité des capitaux investis est supérieure à celle rencontrée dans le secteur agro-alimentaire.

De plus, la distribution française se caractérise par le niveau très faible de ses fonds propres. Dans un contexte de forte concurrence entre distributeurs et de surenchère des investissements (matériel, magasins, emplacements,...), l'intégration peut apparaître trop coûteuse et non prioritaire dans la répartition des capitaux.

c) Les relations avec les fournisseurs

Le passage à une production intégrée fige les relations entre le groupe et un seul fournisseur et lie les deux interlocuteurs. Pour la distribution, la recherche des coûts d'achats les plus bas doit se traduire, au niveau des unités intégrées, par une capacité à réussir face à la concurrence.

Cela implique une politique très volontariste de la part de la production qui doit pouvoir jouer le rôle de leader, en termes d'investissements, de recherche, de réduction de coûts,... Cette attitude est d'autant plus difficile à mener que les relations entre l'unité intégrée et le distributeur ont lieu dans un cadre captif, qui peut limiter les motivations des intervenants.

Afin de se protéger, les distributeurs réalisent parfois une intégration "partielle" de l'amont. La multiplicité des sources d'approvisionnements peut être une donnée de définition du réseau de distribution (par exemple pour les indépendants).

Ainsi, certains distributeurs qui possèdent une activité industrielle ne vendent pas uniquement des produits qu'ils ont fabriqués, mais les achètent aux fabricants concurrents. Nous parlerons alors d'intégration partielle, puisqu'une part des approvisionnements provient du marché libre. Elle présente un certain nombre d'avantages pour le distributeur.

D'une part, elle permet de réduire la part des coûts fixes (par rapport à une intégration totale), de limiter les risques commerciaux liés à une activité irrégulière : l'approvisionnement principal est fourni par l'unité intégrée, alors que la partie variable est recherchée sur le marché libre.

De plus, elle peut donner lieu à l'apparition d'un contre pouvoir commercial face à un marché très concentré, et permet la connaissance détaillée du coût de fonctionnement du secteur.

Enfin, l'arbitrage de l'achat entre l'unité intégrée et le marché libre pousse la première à s'aligner sur la concurrence et permet de maintenir des incitations fortes.

Par ailleurs, l'intégration totale de l'amont coupe les distributeurs des autres industriels qui les considèrent comme des concurrents, surtout s'ils vendent une part de leur production sur le marché libre. Ils se privent alors de l'aide et de l'expérience de ces professionnels.

Le risque que représente cette perte est d'autant plus important que la distribution s'est souvent dirigée vers des activités de production à la technologie connue et fait rarement de la recherche sur l'amélioration de ces technologies.

La possession d'une activité de production présente enfin un risque lié au coût du désengagement. Si elle n'est plus assez compétitive, fournissant des produits plus chers, de moindre qualité,..., ses mauvaises performances vont se répercuter sur le groupe entier, et un abandon de l'activité entraînera des moins-values importantes.

C3.2. Les stratégies d'intégration des distributeurs

Le nombre de groupes réalisant une activité industrielle est assez important, mais les distributeurs qui possèdent une véritable vocation agro-alimentaire sont, finalement, assez peu nombreux. Leur étude devrait nous permettre de relever les tendances actuelles concernant l'intégration des outils de production.

Ainsi, l'observation des activités de production des principaux distributeurs nous a permis de déterminer trois causes essentielles d'intégration.

Tout d'abord, la recherche d'une diversification de l'offre dans les magasins peut passer par l'acquisition d'unités de production. Ensuite, quelques groupes ont maintenu les activités de production qu'ils possédaient historiquement et qui font véritablement partie de leur culture. Enfin, l'aspect humain ne doit pas être négligé.

En effet, l'histoire de certains groupes de distribution est très liée aux hommes qui les ont bâtis. La très forte implication de ces leaders dans la vie de leur groupe, leur forte personnalité et leur passé ne doivent pas être oubliés.

De ces trois principales justifications de la possession d'unités de production, seule la première nous semble correspondre à une véritable stratégie d'intégration car elle résulte d'une réflexion sur la mission du groupe de distribution et des moyens à mettre en oeuvre pour la réaliser.

Dans le contexte que nous avons décrit, concernant tant les fournisseurs, les distributeurs que les rapports qui les unissent, il nous semble important de distinguer deux étapes dans l'analyse de l'intégration.

C3.2.1. L'intégration dépend de la culture de chaque groupe

La première étape résulte d'une segmentation des acteurs de la distribution en fonction de leur position face au problème de l'intégration.

Certains refusent catégoriquement l'idée de posséder des outils de production agro-alimentaire (CARREFOUR, AUCHAN). Ils considèrent en général qu'il n'est pas souhaitable que des relations de dépendance trop forte s'instaurent entre les différents acteurs.

D'autres n'hésitent pas à prendre le risque industriel. Pour des raisons historiques, CASINO a développé une culture d'entreprise qui intègre pleinement ses activités de production. Des raisons stratégiques (pour INTERMARCHE), ou encore, d'après certains professionnels que nous avons rencontré, politiques (pour des distributeurs très implantés localement, comme LECLERC ou INTERMARCHE) peuvent aussi représenter une des motivations de l'intégration.

C3.2.2. L'intégration dépend du secteur agro-alimentaire

La seconde étape est une réflexion sur les secteurs agro-alimentaires concernés par l'intégration.

a) Les secteurs "traditionnels"

Ces secteurs peuvent être qualifiés de "secteurs lourds" traditionnels, au sens de la production. Les acteurs y sont importants, l'offre très structurée et les produits banalisés (épicerie, conserverie,...).

Des distributeurs interviennent dans ce type de secteurs car ils possèdent une activité de production qui résulte la plupart du temps d'un héritage. Dans ce cas, ils cherchent en général à gérer ces unités comme de véritables centres de profit autonomes et leur rentabilité reste l'objectif premier.

La recherche de débouchés se fait alors au niveau du groupe, puisque les produits alimentent les magasins, mais aussi le marché libre, en concurrence directe avec les autres acteurs industriels du secteur.

Ainsi, CASINO cherche à développer ses ventes à l'extérieur du groupe : elles représentaient 41% de la production en 1987, 42% en 1988 et 46% en 1989. Dans le même temps, la part des ventes du groupe en France restait stable et seules les exportations vers les filiales étrangères contribuaient à cette croissance.

Les autres distributeurs peuvent être amenés à vouloir contrôler leurs approvisionnements dans ces secteurs. Le développement de marques propres leur permet alors de s'impliquer dans une activité de production en prenant la maîtrise des cahiers des charges des produits, sans entrer en concurrence directe avec les industriels ni investir dans des activités pour lesquelles ils ne sont pas compétents. La concurrence qui s'exerce entre les fabricants offre alors aux distributeurs le choix de leurs partenaires.

Allant plus loin, certains (CARREFOUR) développent des activités de recherche pour l'élaboration de leurs propres gammes (en cellule interne ou par contrat avec des sociétés spécialisées) et sous-treatent la production à des industriels.

b). Les secteurs "frais"

L'implication dans ces secteurs relève d'une politique volontariste qui traduit une véritable stratégie d'intégration verticale. L'objectif est en effet de fournir, dans un magasin, en un même lieu, un plus grand nombre d'assortiments et d'apporter une diversité dans l'offre.

Les produits frais sont alors des produits d'appel. Les clients peuvent ainsi trouver un plus grand choix dans un même lieu. Par ailleurs, la vente de produits frais semble apporter une image qualitative au magasin et permet, de plus, de réaliser les plus fortes marges de la distribution.

Le but de l'acquisition de structures de production dans ces secteurs n'est donc pas uniquement leur propre rentabilité, mais la rentabilité supérieure de l'ensemble, induite par l'accroissement de la fréquentation des magasins, par l'action conjuguée de l'augmentation de la part de marché et de la fidélisation de la clientèle.

Il est alors possible de comprendre l'implication des différents groupes dans la production quand, ayant opté pour le choix stratégique de la diversité, les distributeurs ne peuvent avoir accès aux produits frais qu'ils souhaitent mettre à la disposition des consommateurs.

Face à un marché peu structuré, qui possède des intermédiaires nombreux (ce qui rend plus difficile la commercialisation sur une grande échelle), où la production est atomisée et hétérogène, l'intégration de l'amont peut être une réponse efficace.

Mais elle n'est pas la seule et certains préfèrent traiter avec les entreprises en développant des accords de partenariat. Ceci est rendu possible par le fait que les grossistes français ont su s'adapter aux contraintes nouvelles imposées par la distribution moderne.

C3.3. Les tendances actuelles

C3.3.1. Le maintien des activités industrielles

Cette politique est plus particulièrement le fait de CASINO. Traditionnellement tourné vers la production, le groupe a cherché à maintenir et développer ses activités industrielles dans le but d'approvisionner ses succursales (qui ne vendent pratiquement que des produits fabriqués par le groupe), ainsi que les grandes surfaces. Il a aussi développé les activités destinées aux ateliers de restauration.

Cette logique de production se retrouve dans les rapports qui lient les magasins et le groupe. Très centralisés, ils ne donnent pas le choix de l'approvisionnement et les usines fournissent de façon obligatoire les magasins. Le contrôle des performances de l'outil industriel se fait alors par observation de la concurrence, les produits étant cédés au prix de marché.

Parallèlement, le groupe a cherché à donner plus de responsabilités aux unités de production en créant des filiales qui tentent désormais de diversifier leur clientèle. Ainsi la SABIM ne réalise plus que 40 % de son chiffre d'affaires avec les magasins. Toutefois, il semble très difficile de soutenir la concurrence, et les échanges se font essentiellement avec des associés et à l'exportation (aux USA, par exemple).

Le groupe CASINO, héritier d'un certain passé industriel, cherche donc à maintenir et développer ce pôle productif tout en lui donnant plus d'indépendance dans le choix de ces clients. Afin de se donner les moyens de sa politique, le groupe n'hésite pas à réaliser les investissements nécessaires au maintien de la compétitivité de ses unités de production. Cette attitude est d'autant plus nécessaire que les activités industrielles sont plus anciennes et le secteur plus structuré.

Par ailleurs, la filialisation des activités de production, la recherche de clients extérieurs au groupe sont la preuve d'une tendance qui vise à créer de véritables industries agro-alimentaires opérant sur le marché libre.

C3.3.2. Le désengagement

Certains groupes ont souhaité se désengager de leurs activités industrielles. Si les raisons invoquées varient en fonction des situations, — volonté de créer une entité autonome pour PROMODES avec le R.E.S sur PROMOVIANDES ; lourdeur du système intégré pour les COOP,... —, elles proviennent toutes d'un constat de manque de rentabilité des unités de production.

Le groupe COOP représentait un des distributeurs les plus impliqués dans le secteur industriel agro-alimentaire français. La marque COOP, déposée en 1928, a concerné plusieurs centaines de références, dont la majorité étaient fabriqués par les usines du groupe. Les échecs de ce groupe semblent être liés à la difficulté de gérer à la fois une activité de production et une activité de distribution.

En effet, la pression des distributeurs sur les fabricants permet d'entretenir une stimulation qui disparaît dans un système intégré dès que le client ne sollicite plus de la même façon le fournisseur. Ceci est aggravé par le fait que la taille du marché captif limite parfois les possibilités de développement et que, par ailleurs, il est très difficile pour un distributeur de produire pour un concurrent, dans un secteur où l'offre globale est supérieure à la demande et où la croissance est très faible.

Un marché captif trop étroit, sans possibilités de croissance à l'extérieur du groupe, une stimulation très faible des services commerciaux sont les principales causes de désengagement, dans la mesure où ils n'offrent à l'unité de production aucune perspectives de développement et de croissance.

Le problème rencontré par les COOP nous semble être de même nature que celui qui a poussé PROMODES à se séparer de PROMOVIANDES : un marché captif trop limité qui ne permet plus de développement de l'outil de production. Par le R.E.S, les dirigeants de PROMODES ont rendu à leur unité de production une liberté de choix de ses clients, la plaçant en concurrence directe sur le marché libre, avec les autres industriels du secteur.

Mais la vocation première de PROMOVIANDES était la fourniture de toute la gamme de produits vendus dans les magasins. Or il existe sur le marché des unités qui se sont spécialisées sur une gamme très étroite, dans le but d'améliorer leurs performances. Concurrencer directement ces structures paraît difficile et explique que des accords de commercialisation subsistent entre IDEAVIANDES et PROMODES.

La société peut alors rechercher à l'extérieur du marché captif les moyens de son développement. Et son indépendance vis à vis du groupe de distribution lui laisse la possibilité de rechercher parmi les concurrents directs du groupe ses futurs clients.

C3.3.3. La prise de contrôle des outils de production

Certains groupes de distribution, d'origine récente, ne possèdent pas l'héritage industriel de leurs concurrents. Ils ont toutefois été amenés à se lancer dans la production agro-alimentaire. En général, cela se fait par rachat d'une unité déjà existante, en fonction des opportunités rencontrées, ce qui rend possible l'accès à la connaissance des technologies.

Plus particulièrement, les groupes de distribution indépendants, INTERMARCHE et LECLERC, ont développé un outil de production performant, souvent à la pointe de la technologie.

Si l'on considère l'ensemble intégré, il est possible de dégager deux grandes raisons stratégiques à l'intégration :

- du côté de la production, l'association avec un client en pleine croissance permet de mieux rentabiliser les investissements réalisés dans la mesure où l'unité de fabrication se trouve de fait placée sur un marché captif en forte croissance. Ceci se produit même si le secteur concerné ne connaît pas cette phase de croissance. On constate ainsi que les taux de croissance des sociétés de production du groupe INTERMARCHE sont très liés au taux de croissance du chiffre d'affaires des magasins.

- du côté de la distribution, ces groupes ont été caractérisés par une politique de discount très poussée, qui a permis leur croissance forte. Se doter d'un outil performant leur donne la possibilité d'obtenir des produits de bonne qualité à des prix permettant de renforcer cette politique.

De plus, l'intégration s'inscrit en toute logique dans une démarche de recherche de la connaissance des coûts de production en vue de minimiser les prix de vente. Ainsi, si l'on considère les unités de production, elles ne représentent jamais la totalité des approvisionnements, mais un pourcentage faible des besoins des magasins.

CONCLUSIONS

L'étude que nous avons menée ne nous permet pas d'apporter de réponse globale au problème de l'intégration. En effet, il apparaît clairement que la prise de risque industriel dépend étroitement de la nature des activités ainsi que du groupe et de ses caractéristiques propres. De plus, la perception que les décideurs ont de l'environnement dans lequel ils évoluent induit des stratégies différentes, en réponse à des problèmes qui peuvent se ressembler.

Dans ces conditions, pour certains, le problème de l'intégration des outils de production ne se pose pas car il ne correspond ni aux axes stratégiques fixés ni à la culture de l'entreprise. Pour les autres, les décisions d'intégration peuvent être motivées par des raisons financières, stratégiques ou politiques.

Dans tous les cas, nous retiendrons la différence nette entre les secteurs agro-alimentaires où la présence des distributeurs se fait de plus en plus rare et ceux, concernant en particulier les produits frais, pour lesquels il est possible d'observer des engagements récents.

Pour les premiers, le développement des marques propres reflète l'état des rapports de forces entre les producteurs et les distributeurs. Ainsi, dans certaines productions, comme les huiles par exemple, les industriels ne peuvent saturer leur outil de production avec leurs propres marques et sont "obligés" de travailler pour des marques de distributeurs. Ces derniers, tirant profit de la lutte que se livrent les fournisseurs, dans une conjoncture de consommation qui stagne, peuvent alors jouer un rôle important, en tant que prescripteurs.

L'évolution récente montre une volonté de plus en plus nette de la distribution d'assumer à son compte les efforts de recherche, dans le but de créer des marques d'enseigne se comportant comme de véritables marques nationales. L'intégration se fait alors non plus au niveau des moyens de production mais au niveau supérieur qui est celui de la conception. Certains distributeurs affirment ainsi leur souhait de devenir de véritables innovateurs, dans le but de concurrencer les marques nationales avec leurs marques propres.

Dans ces secteurs, les distributeurs qui possèdent des activités de production sont rares et elles résultent le plus souvent de décisions anciennes, qui venaient contrecarrer une déficience de la part des fabricants.

Le poids psychologique du passé (pour les employés et les dirigeants) et l'image de producteur (pour le consommateur) peuvent inciter des groupes comme CASINO à maintenir et à développer leurs activités, même si d'autres souhaitent les abandonner, en réponse à une baisse de leur rentabilité. En effet, la tendance semble aller vers un désengagement, dans la mesure où l'ouverture du marché unique, la concentration des industries agro-alimentaires rendent la concurrence de plus en plus vive.

D'autres secteurs ont connu une plus forte implication, lorsque les distributeurs ont estimé qu'ils représentaient des axes clés de leur développement.

Ainsi, de nombreux groupes souhaitent élargir les services proposés au consommateur, en particulier par la mise en avant d'activités valorisantes de vente de produits frais. La mise en place de telles stratégies passe alors par l'accession à la matière première.

L'intégration peut être envisagée lorsque la structure industrielle n'est pas à même d'assurer la fourniture de tels produits : atomisticité de la production, longueur du circuit de distribution et nombre élevé d'intermédiaires, ...

La distribution se trouve confrontée à une concurrence accrue résultant d'une croissance ininterrompue du parc de magasins dans une conjoncture de stagnation de la consommation des ménages. Pour le moment, pour faire face à ces problèmes, les distributeurs semblent avoir privilégié certains axes stratégiques.

Le premier passe par une augmentation du parc de magasins dans le but d'atteindre la taille critique qui correspond à une couverture nationale, un volume d'achat permettant un poids plus important dans les négociations avec les fournisseurs et une protection face au marché unique.

D'autres réponses sont apportées par une diversification vers d'autres types d'activités (restauration, distribution spécialisée, ...), une internationalisation de la distribution vers des pays où la concurrence moins forte permet de réaliser des marges plus importantes, et une amélioration de la gestion et des services proposés au niveau des magasins.

L'intégration des outils de production peut correspondre à la fois à une stratégie de diversification et de différenciation des enseignes. Elle permet le contrôle de la filière et procure une diversité plus grande, mais elle requiert des investissements importants et peut être substituée par la mise en place de relations de partenariat avec les industriels, plus souples et moins voraces en capitaux.

Dans ces conditions, elle ne nous apparaît pas actuellement comme une des actions retenues par la distribution dans l'évolution des rapports qu'elle entretient avec la production.

ANNEXE :

LES ACTIVITES INDUSTRIELLES

DES

DISTRIBUTEURS

AUCHAN

Le groupe AUCHAN ne possède qu'une unité de production de plats cuisinés, "Le petit cuisinier", dont l'activité principale est l'approvisionnement des sociétés de restauration d'Agape restauration.

CASINO

Les activités de productions agro-alimentaires du groupe CASINO ont représenté en 1988 8,5 % du chiffre d'affaires total du groupe, 9,1% en 1989 et la contribution au résultat net est de 4,4% en 1989. La division Production est composée de 8 filiales (7 sociétés de production regroupant 13 usines et une société de vente basée à Greenwich, Connecticut, USA).

Les usines de production fabriquent et cèdent au prix de marché leurs produits aux magasins ainsi que des produits semi-finis destinés aux rayons pâtisserie, boucherie, traiteur et gourmet ainsi qu'aux restaurants du groupe.

Elles approvisionnent par ailleurs des sociétés alliées du groupe et développent des activités à l'exportation. Toutefois, les échanges avec l'extérieur varient en fonction de l'activité : fortes pour les métiers de la viande, elles restent faibles pour l'embouteillage et les produits frais.

Les sociétés du groupe sont :

GRIGNY FRAIS

Charcuterie IMPERATOR

SABIM

FRANCE PLATS CUISINES

LES CHAIS BEUCAIROIS S.A.

Cafés MASSILIA

SOCIETE ALIMENTAIRE DU FOREZ

GRIGNY FRAIS

Localisation : Grigny (69)
Saint Paul en Jarez (42) à partir de 1989.

Activités :

- pré-emballage de fromages;
- fabrication de pâtisseries;
- préparation de plats semi-finis pour la restauration.
- la nouvelle unité de Saint Paul en Jarez est destinée à la fabrication de produits à base de farine ainsi qu'une gamme complète de pâtisseries surgelées.

Historique : en 1961, est créé à Grigny un entrepôt climatisé. La filiale Grigny Frais est créée en 1985.

Performances :

1988 : chiffre d'affaires : 271,4 millions de francs ;
résultat : -0,9 millions de francs.

1989 : chiffre d'affaires : 242,6 millions de francs.

Remarques : l'atelier de préparation des légumes de 4° gamme n'existe plus.

Charcuterie IMPERATOR

Localisation : Saint Paul en Jarez (42)

Activités :

- fabrication de jambons, saucissons ; charcuterie cuite ;
- produits préemballés sous vide ;
- plats cuisinés.

Historique : l'usine de salaisons est achetée par le groupe en 1920.

Performances :

- 1988 : chiffre d'affaires : 376,3 millions de francs.
 résultat : 13,6 millions de francs.
- 1989 : chiffre d'affaires : 411,1 millions de francs.

Remarques : l'usine développe ses gammes de produits traiteurs et de salades fraîches et possède depuis 1989 la ligne de conditionnement en sachets sous vide la plus moderne d'Europe.

SABIM

Localisation : Saint Maixent (79) et Sablé (72)

Activités : - abattage de bovins, porcs et moutons ; transformation de la viande.

Historique : en 1970 sont créés les abattoirs et les entrepôts frigorifiques de la Sarthe. Dix ans plus tard est ouvert l'abattoir de Saint Maixent.

Performances :

- 1988 : chiffre d'affaires : 2788,8 millions de francs;
 résultat : 103,1 millions de francs.
- 1989 : chiffre d'affaires : 3004,7 millions de francs.

Remarques : les ventes du groupe représentent 59 % de l'activité totale, dont 15% à l'exportation. Une tendance à l'indépendance de la SABIM, vis à vis de ses clients, est assez nette. La SABIM est le cinquième groupe de la viandes en France.

FRANCE PLATS CUISINES

Localisation : Sablé

Activités : - fabrication de plats cuisinés cuits sous vide ;
- activité de pâtisserie charcutière fraîche.

Historique : France Plats Cuisinés est une filiale qui résulte de l'association, en 1987, de CASINO et de la société des WAGONS LITS. Cette société est leader en France pour l'approvisionnement de la restauration hors foyer. CASINO a racheté au début de 1990 les parts détenues par WAGONS LITS.

Performances :

1988 : chiffre d'affaires HT : 121,5 millions de francs.
1989 : chiffre d'affaires : 152,6 millions de francs.

Remarques : l'usine sous-traite la marque Honoré Jamain de BSN et a développé une gamme de produits spécifiques à la restauration hospitalière.

LES CHAIS BEUCAIROIS S.A.

Localisation : Beaucaire (30)
Lyon (69)

Activités : - centres d'élevage et de conditionnement des vins ;
- conditionnement des huiles, sirops, jus de fruits.

Historique : les chais de Beaucaire sont créés en 1920.

Performances :

1988 : chiffre d'affaires : 658,7 millions de francs;
résultat : 10,2 millions de francs.
1989 : chiffre d'affaires : 699,2 millions de francs.

Cafés MASSILIA

Localisation : Marseille (13)

Activités : - torréfaction et conditionnement des cafés.

Historique : l'usine de Marseille est créée par le groupe en 1921 pour fabriquer du savon et de l'huile.

Performances :

1988 : chiffre d'affaires : 106,5 millions de francs.
résultat : -1,2 millions de francs.

SOCIETE ALIMENTAIRE DU FOREZ

Localisation : Pont de l'Ane-Saint Etienne (42)

Activités : - production de chocolats modernes et traditionnels ;
- confiserie fine ;
- confitures.

Performances :

1988 : chiffre d'affaires : 307,8 millions de francs;
résultat : 10,3 millions de francs.
1989 : chiffre d'affaires : 293,5 millions de francs.

Les rachats de CEDIS en 1985 et plus récemment de LA RUCHE MERIDIONALE ont ramené au groupe de nouvelles activités de production.

En effet, CEDIS possédait :

- deux unités de conditionnement (CEDIS, à Planoise, 25) de surgelés et traiteurs (RAVI) ;
- trois unités d'embouteillage, à Troyes (10), Dijon (21) et Besançon (25).

La RUCHE MERIDIONALE, quant à elle, possède une société basée à Agen (47), AGEVI, spécialisée dans les activités de découpe et de transformation de viandes en provenance de l'abattoir public.

Cette filiale permet au groupe de détenir une centrale "produits carnés", de fabriquer sa charcuterie et certains articles "traiteurs". Elle approvisionne non seulement l'ensemble des magasins de la société, mais aussi des collectivités locales et des entreprises de restauration.

CODEC

CODEC possède en propre :

- une activité de découpe et de transformation de la viande, avec plate-forme d'éclatement, à Langon (33);

- une activité d'achat de café vert et de torréfaction, à Fécamp (76);

- une activité de conditionnement de vins (courants et de pays), répartie sur les sites de Venelles (13) et Champlan (91).

De plus, par l'intermédiaire de la SOFIGEST, Société de Financement de Gestion et d'Investissement, le groupe CODEC détient 99,99% du capital de la COVAM (Compagnie de distribution industrielle alimentaire et de logistique). Cette société, outre ses activités de négoce et d'importations, possède un centre de torréfaction et un centre d'embouteillage, à Charenton.

Au moment de la rédaction de cette étude, le groupe CODEC commençait à présenter de sérieux problèmes financiers.

COMPTOIRS MODERNES

Ce groupe possède trois centres qui réalisent l'embouteillage de vins (529 583 hl en 1988).

Par ailleurs, en 1989, **LES COMPTOIRS MODERNES** et le groupe **MAJOR** ont décidé un rapprochement, qui a pris effet en 1990. Ce dernier apporte un certain nombre d'activités de productions :

BOUCHERIE

Localisation : Saint Germain du Puy (18)

Activités :
- découpe de viandes bovines, ovines et porcines ;
- fabrication de charcuteries.

PÂTISSERIE-TRAITEUR

Localisation : Saint Germain du Puy (18)

Activités : - fabrication de pâtisserie, viennoiserie, traiteur.

UNITE D'EMBOUTEILLAGE

Localisation : Saint Germain du Puy (18)

Activités : - embouteillage de vins courants, d'AOC et de vins de pays.

UNION DES COOPERATEURS D'ALSACE

L'U.C.A réalise une activité de production et de conditionnement à Strasbourg Port du Rhin où le groupe possède :

- une boulangerie-pâtisserie industrielle ;
- un laboratoire de boucherie-charcuterie ;
- un chai et une installation d'embouteillage (vins, sirops, limonades, sodas, spiritueux).

Par ailleurs, les Coopérateurs d'Alsace possèdent des participations dans deux entreprises régionales :

MAURER frères

Localisation : Kingersheim (Haut Rhin)

Activités : - boucherie charcuterie industrielle.

Remarques : l'U.C.A ne détient que 50% du capital de l'entreprise.

STUMPT frères

Localisation : Lingolsheim (Bas Rhin)

Activités : - saucisses.

Remarques : l'U.C.A détient 97% du capital de l'entreprise.

LES COOPERATEURS DE CHAMPAGNE

Les Coopérateurs de Champagne réalisent plusieurs fonctions de production :

- élevage et embouteillage des vins dans les chais de CHATEAU THIERRY ;
- découpe et transformation de la viande dans la boucherie charcuterie de SAINT JULIEN LES VILLAS (10).

LES COOPERATIVES DE NORMANDIE

Ce groupement possède une activité d'embouteillage et réalise le conditionnement des Whiskys et alcools anisés pour Carrefour.

LES COOPERATIVES REGIONALES DE SAINTES

Les Coopératives régionales de Saintes possèdent une charcuterie industrielle qui traite 1500 tonnes de produits frais par an destinés principalement aux magasins des coopératives. La production s'oriente vers la charcuterie traditionnelle et le traiteur. Un centre d'embouteillage, situé à SAINTES (17), a produit en 1988 16 millions de cols.

Ce groupement a par ailleurs réalisé une intégration des systèmes logistiques. Il possède en effet 98,25% du capital de l'entreprise de transports STM de SAINT JEAN D'ANGELY (17) ainsi que 79,90% du capital de la société de distribution de produits surgelés SODIGEL à AYTRE (17).

DOCKS DE FRANCE

Les Docks de France, par leurs prises de participations successives, ont acquis un outil industriel important qui s'organise autour de 5 grandes sociétés d'exploitation régionales, disposant d'une large autonomie.

a) COFRADEL

En 1979, Les DOCKS DE FRANCE prennent le contrôle de La Compagnie Française du grand Delta (COFRADEL) en entrant pour 52% dans le capital, puis 93% en 1985. Cette société contrôle :

DISPROCAR

Localisation : Lyon (69)

Activités : - achat, découpe, éclatement de produits carnés.

CEDIPAM COGEDIS

Localisation : Villeurbanne (69)

Activités : - conditionnement de fromages

Par ailleurs, la COFRADEL a une activité de traiteur industriel (société Laurencin).

b) SUPER MARCHE DOC

MAGDIS

Localisation : Chilly Mazarin (91)

Activités : deux unités de fabrication :
 - pâtisserie fraîche et traiteur ;
 - pain et viennoiserie.

Historique : la société Magdis, filiale de Sm Doc, a été lancée en 1970 et s'est ouverte aux clients extérieurs à partir de 1975, avec qui elle réalise désormais la majorité de ses transactions (80% en traiteurs et 60% en boulangerie).

Remarques : les deux unités de fabrication sont situées près de l'entrepôt de produits périssables de Chilly Mazarin, ce qui permet de développer une logistique peu coûteuse.

c) DOCKS DE FRANCE OUEST

SODIVIS

Localisation : Villenave-d'Ormon (33)

Activités : - achat, découpe et éclatement des viandes rouges.

SOCIETE CHARENNAISE D'EMBOUTEILLAGE

Localisation : Angoulême (17)

Activités : - conditionnement de vins.

d) ECONOMATS DU CENTRE

Les DOCKS DE FRANCE entrent en 1986 dans le capital des ECONOMATS DU CENTRE (53,9%) et confortent leurs positions en 1987 (80% en Janvier).

Les Economats du Centre possèdent une unité d'embouteillage à Courmon-d'Auvergne.

e) LA RUCHE PICARDE

La Ruche Picarde est passée sous le contrôle des Docks de France en 1981 et possède deux unités de production :

Société technique de l'abattoir de Formerie (STAF)

Localisation : Formerie (60)

Activités : - abattage, expédition de quartiers ;
- pièces prêtes à cuire.

Histoire : créée en 1967, la STAF a réalisé dès ses débuts une activité de cheville (achat animaux vivants, abattage, expédition des quartiers aux magasins) et de préparation pour les cafétérias de la chaîne.

RUCHE PICARDE

Localisation : Amiens (80)

Activités : - conditionnement de vins.

Enfin, les Docks de France possèdent une unité de fabrication de steaks hachés frais, située à TOURS (37).

INTERMARCHÉ

Le groupe a développé une politique de partenariat soutenue depuis sa création, en particulier dans les secteurs de la viande, du café et de l'embouteillage de vins de qualité. Depuis 1974, le groupe s'est toutefois impliqué dans des activités de production qu'il n'a cessé de développer, par le biais de la société COFIPAR. Le secteur Production du groupe pèse désormais plus de 2 milliards de francs chiffre d'affaires, et possède les unités suivantes :

SOCIÉTÉ ALIMENTAIRE DE GUIDEL (S.A.G.)

ANTARTIC

LES DELICES DU VALPLESSIS

LE MOULIN DE LA CHAUME

LES MOULINS DE SAINT ARMEL

LES MOULINS DE SAINT AUBERT

LES SALAISONS DE LA VALLEE D'AUGE

LA FIEE DES LOISLA CUISINE DE SAINT ARMEL

SOCIÉTÉ DES EAUX D'AIX LES BAINS

CAPITAINE COOK

CAPITAINE HOUAT

SOCIETE ALIMENTAIRE DE GUIDEL (S.A.G.)

Localisation : Guidel (56)

Activités : - transformation de viandes de veaux, bovins et porcs ; viande hachée ;
- portions panées.

Historique : la SAG est créée en avril 1974 par fusion avec la SAEV, société rachetée par le groupe après son dépôt de bilan.

Performances :

1988 : la société a traité 8 500 tonnes de viande.

1989 : production : 11 000 tonnes
chiffre d'affaires : 191 millions de francs.

Remarques : la SAEV possédait une activité de leader dans la préparation de mélanges de viande hachée et de protéines végétales surgelés.

ANTARTIC

Localisation : Saint Martin d'Abbat (45)
Charmes sur Rhône (07)

Activités : - fabrication et embouteillage de boissons non alcoolisées (sirops, jus de fruits, sodas,...) ;
- conditionnement de produits secs (riz, épices, café soluble).

Historique : en 1975, création de la société Antartic à Saint Martin d'Abbat, puis de sa filiale, Antartic II, en 1986, à Charmes sur Rhône.

Performances :

- 1988 : chiffre d'affaires : 745 millions de francs ;
- production : 90 millions de litres embouteillés (marques Antartic, William, Pilki et Paquito) ;
- conditionnement de : 20 000 tonnes de riz, 600 tonnes d'épices et 500 tonnes de café soluble.

LES DELICES DU VALPLESSIS

Localisation : Vitré (35)

Activités :

- fabrication de glaces ;
- production de traiteurs surgelés.

Historique : l'usine a été créée en 1982.

Performances :

- 1988 : chiffre d'affaires : 104 millions de francs ;
- production : 8 500 000 litres de glaces ;
3 800 000 unités de vente traiteur.

BOULANGERIES INDUSTRIELLES

Localisation :

- Le Moulin de la Chaume à La Voulte sur Rhône ;**
- Les Moulins de Saint Armel à Cléguérec ;**
- Les Moulins de Saint Aubert à Beuvry les Béthune.**

Activités :

- fabrication de pains précuits surgelés.

Historique : les sociétés ont été créées en 1982, 1984 et 1988.

Performances :

1988 : chiffre d'affaires : 63 millions de francs;
 production : équivalent de 7 500 tonnes de pains

Remarques : Intermarché a été un des premiers à développer la technique du pain précuit surgelé à l'échelle industrielle.

LES SALAISONS DE LA VALLEE D'AUGE

Localisation : Gace (61)

Activités : - fabrication de saucissons à l'ail ;
 - cuisson de rôtis.

Historique : cette société, créée en 1959, a été rachetée par le groupe en 1983.

Performances :

1988 : chiffre d'affaires : 18 millions de francs ;
 production : 1 000 tonnes

LA FIEE DES LOIS

Localisation : Prahecq (79)

Activités : - embouteillage de l'eau de la source La Fiée des Lois ;
 - embouteillage de vin en verre perdu et consigné ;
 - conditionnement en brick de jus de fruits.

Historique : la société a été créée en 1984.

Performances :

1988 : chiffre d'affaires : 142 millions de francs ;
 production : - 13 millions de litres d'eau ;
 - 18 millions de litres de vin ;
 - 8 millions de jus en brick.

LA CUISINE DE SAINT ARMEL

Localisation : Cléguérec (56)

Activités : - plats cuisinés sous vide ;
 - gamme libre service plats cuisinés et charcuterie.

Historique : création en janvier 1986.

Performances :

1988 : chiffre d'affaires : 3 millions de francs ;
 production : 310 000 portions.

Remarques : l'unité a été créée afin d'alimenter les Restaumarchés en plats cuisinés. Puis sont apparues les préparations destinées à la vente en libre service.

SOCIETE DES EAUX D'AIX LES BAINS

Localisation : Grésy les bains (73)

Activités : - embouteillage de l'eau de source RAPHY SAINT SIMON.

Historique : la société a été créée en août 1986.

Performances :

1988 : chiffre d'affaires : 30 millions de francs ;
production : 20 millions de cols (0,5 et 1 litre).

CAPITAINE COOK

Localisation : Doëlan sur Mer et Plovezet

Activités : - l'unité de Doëlan sur Mer produit les conserves et préparations à base de thon ;
- l'unité de Plovezet produit les conserves de sardines et de maquereaux.

Historique : ITM est entré à hauteur de 70% dans le capital de la société CAPITAINE COOK en juin 1988.

Performances :

1988 : environ 50 millions de chiffre d'affaires ;
production : 10 millions de boîtes en équivalent 1/6ème.

Remarques : Capitaine COOK produit des conserves classiques : thon, maquereau, sardine, positionnées en haut de gamme grâce à une fabrication à l'ancienne. 70% à 80% de la production est destinée à ITM.

CAPITAINE HOUAT

Localisation : Lorient

Activités : - filetage du poisson.

Historique : la société a été créée en novembre 1988

Remarques : l'objectif de cette société est de tenter de contractualiser les rapports avec les pêcheurs dans le but de mieux contrôler les approvisionnements en poissons frais.

A côté de ces activités détenues en propre, il semble important de mentionner l'interdépendance très forte existant entre ITM et la SVA (Société Vitreuse d'abattage) qui résulte d'un accord de coopération oral entre deux personnes : Monsieur ROZET de la SVA et Monsieur J.P Le ROCH d'ITM.

La SVA réalise une activité d'abattage et de livraison de muscles aux ateliers de découpe de chaque Hypermarché où est réalisée la transformation des produits : découpe et mise en barquettes. La SVA est devenu le premier abattoir français et possède la capacité d'autofinancement la plus forte du secteur (trois fois plus forte que la moyenne). ITM représente plus de 90% de ses débouchés.

LECLERC

Les activités de production connues de la centrale GALEC sont assez peu nombreuses. En agro-alimentaire, elle possède un engagement dans le secteur viticole et dans l'abattage et la transformation des viandes.

KERMENE

Localisation : Collinée (22)

Activités : - abattage de viande porcine et bovine ;
- fabrication de charcuterie et salaisons.

Historique : en 1956 est créée à Collinée la S.A des Abattoirs André Gilles, qui rencontre en 1977 de graves problèmes financiers. En 1978, le GALEC rentre pour 51% dans le capital de la société. Cette participation sera portée à 99% en 1982. Auparavant, en octobre 1980, la S.A André Gilles avait changé de dénomination sociale pour devenir la S.A. KERMENE.

Performances :

1988 : chiffre d'affaires : 1 583 millions de francs ;
résultat : 40 millions de francs.

1989 : chiffre d'affaires : 2 000 millions de francs

1988 : - abattage porcs : 61 061 t ; veaux : 8 915 t ; boeufs : 10 928 t.
- découpe porcs : 55 206 t ; veaux : 1 408 t ; boeufs : 9 216 t.
- salaison 19 889 tonnes

Remarques :

En 1988 a été lancée une nouvelle unité de production de salaisons, Kerméné 2. Cette ligne, la plus moderne d'Europe, est destinée à la production de la marque TRADILEGE pour l'ensemble des produits de la gamme. Un nouvel abattoir, Kerméné 3, doit voir le jour en 1993, afin de répondre à l'accroissement des commandes issues des 600 centres E. Leclerc.

PROMODES

Le groupe PROMODES a mené, depuis 1985, une politique de désengagement de certaines de ses activités industrielles. Il possède toujours en propre la société PRODIS BOISSONS.

PRODIS BOISSONS

Localisation : Bayeux (14), Rennes (35), Evreux (27), La Chapelle d'Armentières (80).

Activités :
 - fabrication et embouteillage de sirops et de vinaigre ;
 - embouteillage de vins courants et fins.

Performances : l'unité commercialise chaque année 70 millions de cols, dont 85% de vins et spiritueux et 15% de vinaigres et de sirops.

Remarques : dans le secteur des boissons, Promodès a réalisé l'intégration de sociétés de négoce et de SCI propriétaires de vignobles.

Promodès possédait par ailleurs une usine d'abattage et de transformation de viandes : **PROMOVIANDE.**

Localisation : Villers Bocage (14)

Activités :
 - abattage et transformation de viandes ovines porcines et bovines ;
 - fabrication de charcuteries salaisons ;
 - viandes surgelées.

Performances : chiffre d'affaires : 1 800 millions de francs

Remarques : Promoviande est l'une des cinq plus importantes entreprises de traitement des viandes en France.

A partir de 1987, le groupe PROMODES va se désengager progressivement de cette activité par le biais d'un R.E.S. La nouvelle société, **IDEAVIANDE**, conserve toutefois des liens privilégiés avec le groupe qui s'engage à acheter, pendant trois ans, 70% de sa production. Le groupe avait par ailleurs abandonné ses activités de torréfaction dès 1985.

RALLYE

Sans activités de production propres, le groupe RALLYE, à la suite du rachat de DISQUE BLEU et de GENTHY CATHIARD, se trouve doté de deux unités de transformation de la viande.

La première, LIMOVIANDES, a été créée à LIMOGES par la société DISQUE BLEU et réalisait une activité de découpe, de transformation et de conditionnement des viandes. Cette unité a été cédée par le groupe à la SOGEVIANDES.

Le groupe GENTHY-CATHIARD possédait, quant à lui, une petite centrale de découpe sur le marché gare de GRENOBLE. L'activité de cette unité, au sein du groupe RALLYE, a perdu de son intérêt (qualité, innovation, rentabilité).

GENTHY-CATHIARD possédait par ailleurs deux unités de transformation : la MEG, à Chasse sur Rhône, spécialisée dans la fabrication de jambons cuits et la charcuterie ALLOBROGE, à Chambéry (73).

Enfin, le groupe DISQUE BLEU possédait une activité d'embouteillage de vins, rhums, portos et vins doux naturels, GEMOVINS, basée à Gémozac (17).

SOCIETE ALSACIENNE DE SUPERMARCHES

La S.A.S.M. possède une participation de 52,28% dans le capital de la **CHARCUTERIE DE LA VALLEE DE LA BRUCHE**. Cette société a réalisé en 1988 un bénéfice net de 3,2 millions de francs pour un chiffre d'affaires de 64,7 millions de francs.

L'activité de fabrication de produits de charcuterie de la S.A.S.M. est concentrée sous la marque "FESTEIN".

S.A.S.M. possède également une centrale viande aux abattoirs de STRASBOURG où sont pratiqués la grosse découpe et le pré-emballage.

Enfin, la plupart des magasins produisent le pain sur le lieu de vente même.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- AND, Agriculture-Nutrition-Développement, avril 1990, "Analyses et réflexions sur l'efficacité du partenariat avec l'aval dans l'agro-alimentaire".
- AGRA-ALIMENTATION, n° 1152, 2 mars 1989, "L'administration enquête sur les reventes à perte, relance de la polémique industrie-commerce à propos des ristournes".
- AGRA-ALIMENTATION, n° 1180, 26 octobre 1989, "L'innovation produit, au centre de la première table ronde Bercy".
- AGRA-ALIMENTATION, n° 1183, 16 novembre 1989, "L'accord industrie-commerce deux mois après : un débat constructif placé sous le signe de la bonne volonté".
- AGRA-ALIMENTATION, n° 1185, 30 novembre 1989, "L'affaire des supercentrales avait nourri bien des idées reçues".
- BROSSELIN C. "Distribution", éditions VUIBERT.
- CHAPPERT A. et ECALLE F., "Les relations entre producteurs et distributeurs : une approche empirique", Economie et Prévisions, n° 88-89, 1989, 2/3.
- DELORT J.J. "La distribution française; ses perspectives dans l'Europe de 1993", Bulletin d'information pour la presse de la Fédération des Associations d'Entreprises de Distribution, février 1990.
- DUBOIS P.L. "Pour une pratique du positionnement", Revue Française du Marketing, 1979/2, cahier 77.
- DUPUIS M. "Distribution, la nouvelle donne" Les Editions d'organisation.
- ECONOMIE ET ENTREPRISES , janvier 1985, "La distribution : un noyau de diversifications et participations".
- L'ENTREPRISE, n° 53, février 1990, "Vendre aux grandes surfaces : la foire d'empoigne".

- L'EXPANSION, 31 mai/20 juin 1990, "Ca chauffe pour les hypers!".
- FILIERE VIANDE n° 118, janvier 1989, "Kerméné 2 : le nec plus ultra".
- FILIERE VIANDE n° 124, juillet- Août 1989, "Kerméné : un outil étalon".
- INFORMATIONS ENTREPRISES, n° 56, décembre 1989-janvier 1990, "Les PME à la conquête des grandes surfaces".
- GIRA, Etudes Stratégiques et Prospectives, "Etude stratégique sur l'avenir de la boulangerie et de la boulangerie artisanale", janvier 1988.
- KOTLER P. et DUBOIS B., "Marketing management", 6^{ième} édition, Publi-union.
- LA GRANDE DISTRIBUTION FRANCAISE, Monographies de 54 groupes, 1989, Direction du commerce intérieur, Ministère du commerce et de l'artisanat.
- Libre Service Actualité (LSA), n° 1014, 21 février 1986, "Ah! Vos marques...".
- Libre Service Actualité (LSA), n° 1102, 5 février 1988, "Commerce de gros alimentaire : en pleine mutation pour gagner".
- Libre Service Actualité (LSA), n° 1130, 23 septembre 1988, "Centrale : l'Europe des achats est née".
- Libre Service Actualité (LSA), n° 1153, 3 mars 1989, "PARIDOC jette un pavé dans la mare".
- Libre Service Actualité (LSA), n° 1177, 22 septembre 1989, "Industrie-Commerce : facturation, mise au net".
- Libre Service Actualité (LSA), n° 1189/1190, 22 décembre 1989, "L'année de la distribution, le panorama".
- Libre Service Actualité (LSA), n° 1194, 26 janvier 1990, "Produits nouveaux : industrie, distribution, même combat".

- Libre Service Actualité (LSA), n° 1195, 1^{er} février 1990, "Le bras de fer fabricants-distributeurs".

- Libre Service Actualité (LSA), n° 1201, 15 mars 1990, "Ristournes, sur le sentier de la paix".

- LINEAIRES, n° 28, juin 1989, "Producteurs-Distributeur, des relations diverses selon les pays".

- LINEAIRES, n° 29, mars 1990, "Leclerc : Tradilège entre dans la course".

- MOUSSERON J.M. "La concurrence dans les relations industrie-commerce. Des faits, de leurs causes et des causes des causes". Connaissance du Commerce et de la Consommation, I.C.C, décembre 1989.

- Points de Vente, n° 279, 15 avril 1985, "Pas de complexes pour les distributeurs-producteurs".

- Points de Vente, n° 330, 15 octobre 1987, "Structures de la distribution et niveaux de négociation".

- PORTER M. "Choix stratégiques et Concurrence" Economica, 1986.

- REFERENCES, octobre 1989, "Qui a le pouvoir ?".

- REFERENCES, février 1990, "La menace des marques distributeurs".

- REFERENCES, juin 1990, "Dos à dos William Saurin/Promodès".

- REFERENCES, juin 1990, "Les clés du trade-marketing".

- Revue Française de Comptabilité, n° 207, décembre 1989, "Relations Industrie-Commerce : prix de vente et remis".

- TORDJMAN A. "Les services de la distribution".

- L'USINE NOUVELLE, n° 2209, 2 mars 1989, "Le commerce impose sa loi".
- WEIL A. "L'étude des centrales d'achat : raison d'être, structure et devenir", Economie et Gestion Agro-alimentaire, 14 janvier 1990.
- WILLIAMSON O. E. "Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications", THE FREE PRESS, NEW YORK, 1975.
- YON B. "La marque est-elle bien comprise par l'économie ?", Humanisme & Entreprise, 320, 90-181.

COLLECTION des RAPPORTS

Récemment parus :

"Conditions de vie et Aspirations des Français", Rapport technique - Vague de Printemps 1990, par l'équipe "Aspirations", N° 84, Août 1990.

Travaux complémentaires sur l'évolution des marchés alimentaires :

- Une classification empirique des produits alimentaires, par François Yvon
- La restauration hors-foyer, par Jean-Marie Farnault

N° 85, Juin 1990.

"Conditions de vie et Aspirations des Français", Perception du cadre de vie et attitudes sur l'Environnement - Vague d'Automne 1989, par Ariane Dufour, N° 86, Octobre 1990.

"Conditions de vie et Aspirations des Français", Les Français et l'Energie - Vague d'Automne 1989, par Françoise Gros, N° 87, Octobre 1990.

"Conditions de vie et Aspirations des Français", Le R.M.I à l'épreuve de l'opinion, par Viviane Payet-Thouvenot, N° 88, Octobre 1990.

Président : Bernard SCHAEFER Directeur : Robert ROCHEFORT
142, rue du Chevaleret, 75013 PARIS - Tél : (1) 40.77.85.00

CRÉDOC

Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie