

RECHERCHES EN ECONOMIE ET SOCIOLOGIE RURALES

L'ANALYSE ÉCONOMIQUE DES MARQUES DE DISTRIBUTEURS

Avec les conflits successifs qui opposent producteurs et distributeurs, la grande distribution se trouve régulièrement placée au cœur des débats publics et accusée par les producteurs de facturer abusivement ses services. Deux évolutions importantes du secteur sont à retenir pour tenter d'analyser ces débats.

Sa croissance rapide s'est accompagnée d'une concentration accrue du secteur. Avec plus de 60% de l'ensemble du marché des produits alimentaires, ses principaux acteurs ne sont actuellement plus que cinq, après regroupements successifs (rachats et formation de centrales d'achat), à représenter plus de 90% du marché des produits alimentaires en grande surface¹ : Carrefour-Promodès, Leclerc-Système U (centrale d'achat Lucie), Intermarché, Auchan, Casino-Cora-Monoprix (centrale d'achat Opéra).

Un autre changement du secteur est le développement des marques de distributeurs.

Ce document présente un panorama des marques de distributeurs et les différents facteurs qui permettent d'expliquer leur développement.

Etat des lieux et historique des MDD

Les marques de distributeurs (MDD) connaissent un succès très différent selon les pays et les produits. Leur part dans les grandes enseignes françaises (tableau 1) et leur mode de gestion sont également très divers, mais leur évolution sur ces 25 dernières années est commune aux différentes enseignes [2] (voir en fin de texte les références citées entre crochets).

Une situation très variable selon les pays et les produits

La Grande-Bretagne détient le record des ventes des MDD en volume (45,4 % pour 2000), bien loin devant la France qui se situe dans la moyenne européenne (22,1 %), le dernier pays étant l'Italie avec un taux de pénétration de seulement 17 %. En France, les parts de marchés des MDD ont progressé en moyenne de 3,5 % par an depuis 1997.

Ces chiffres ne doivent cependant pas masquer la diversité de l'importance des MDD suivant les produits (tableau 2), résultant des caractéristiques même des biens proposés. Ainsi, le capital confiance que met le consommateur dans le distributeur n'est pas toujours suffisant pour compenser le risque sanitaire ou de qualité, estimé par les consommateurs sur des produits où l'incertitude joue beaucoup : hygiène, nourriture pour bébé, et autres.

En revanche, la crise de la vache folle a mis à jour la confiance des consommateurs pour des produits gérés entièrement par les distributeurs (du producteur aux rayons) avec des filières spécifiques (filiale qualité Carrefour par exemple) pour lesquelles les ventes ont moins chuté que la moyenne.

Tableau 1. Parts de marché des MDD par enseigne en 2000 - données par groupe

ENSEIGNE	PART DE MARCHÉ MDD EN VOLUME (%)
Carrefour	24,6
Champion	23,1
Système U	22,2
Leclerc	20,7
Géant	19,3
Casino	27,4
Monoprix / Prisunic	17,1
Match	18,2
Cora	18,6
Atac	16,1
Auchan	18,5
Intermarché	31,3

Source : Sécodip / Origine : distributeurs

¹Les expressions soulignées sont définies dans l'encadré 1.

Tableau 2. Parts de marché des MDD par rayon en 2000

RAYON	PART DE MARCHÉ MDD EN VOLUME (%)
Épicerie	21,8
Liquides	19,9
Entretien	24,8
Hygiène et Beauté	7,3
Surgelés	33,8
Saurisserie	32,9
Crèmerie	26,4
Fromage Libre-service	21,5
Charcuterie Libre-service	37,7
Traiteur Libre-service	26,4

Source : Sécodip / Origine : distributeurs

Une gestion de la marque de distributeur spécifique à l'enseigne

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la gestion de la MDD n'est pas identique d'une enseigne à l'autre. Qu'il s'agisse de la stratégie des achats ou de celle du label, Carrefour n'a pas les mêmes politiques qu'Intermarché par exemple.

En effet, en termes d'approvisionnement, certaines enseignes, comme Cora, Leclerc, Carrefour ou Auchan ont choisi de déléguer entièrement les achats de MDD à une cellule spécifique, tandis que d'autres (Stoc, Super U et Intermarché) ont laissé ensemble les achats de MDD et ceux des marques nationales (MN). Dédier les achats MDD à une cellule spécifique peut se révéler dangereux dans le sens où, coupés du contact avec les acheteurs de MN, les gestionnaires de la MDD peuvent avoir une réactivité moindre, notamment devant des problèmes de substitution de produits ou l'arrivée de nouveaux produits.

Concernant la politique de *packaging* des produits, certaines enseignes apposent systématiquement leur logotype sur les biens (Carrefour, Casino) alors que d'autres n'y mettent qu'un logo qui leur est réservé (Leclerc avec "la marque repère", Auchan avec "l'oiseau"). Pour le nom des gammes, seul Intermarché décline un nom par gamme. Ces différentes stratégies reflètent un arbitrage pour le distributeur entre capitalisation de l'image de l'enseigne (le nom ou le logo de l'enseigne est un élément de reconnaissance fort pour le consommateur) et degré de variété de l'offre de produits (décliner des noms de gamme donne au consommateur l'illusion de plus de produits offerts). La tendance actuelle est toutefois à une capitalisation claire de l'image de l'enseigne.

Les politiques en prix des enseignes sont uniformes, les prix des MDD étant, en moyenne, de 20 % inférieurs à ceux des MN comparables sur les boissons, l'épicerie, les produits frais et les surgelés. Quant à la qualité, les tests aveugles (*blind tests*) pratiqués auprès des consommateurs montrent que soit la qualité de la MDD est jugée proche de celle de la MN, soit elle lui est très inférieure.

L'évolution des MDD sur les 25 dernières années

De manière synthétique, il est possible de résumer le développement des MDD en trois phases chronologiques successives, chacune associée à une politique commerciale dominante de la part de l'enseigne.

Encadré 1 : Quelques définitions

La grande surface :

Le terme de "grande surface" désigne un lieu de vente dont la superficie est supérieure à 400 m² et dont le chiffre d'affaires des produits alimentaires constitue au moins 33 % du chiffre d'affaires total.

La marque de distributeur (MDD) :

La Loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles réglementations économiques (NRE) définit précisément la marque de distributeur dans son article 62 : "Est considéré comme produit vendu sous marque de distributeur le produit dont les caractéristiques ont été définies par l'entreprise ou le groupe d'entreprises qui en assure la vente au détail et qui est le propriétaire de la marque sous laquelle il est vendu".

Il s'agit donc de marques appartenant à une entreprise commerciale de vente au détail, ou en gros, pour une ligne de produit distribuée exclusivement par cette dernière ou sous son contrôle.

On distingue traditionnellement marque d'enseigne (ou marque éponyme) et marque réservée (ou marque propre). La première affiche clairement sur le produit le nom et/ou le logo de l'enseigne tandis que la seconde décline un nom de marque (souvent différent par gamme de produit) qui n'est commercialisé que par le distributeur qui en est propriétaire.

La marque nationale (MN) :

Les marques nationales sont des produits qui ne sont pas spécifiques à une enseigne de distribution particulière. Les consommateurs peuvent donc les retrouver chez la plupart des distributeurs, et leurs caractéristiques ne varient pas suivant le magasin qui les commercialise (d'où le qualificatif de "national").

La prime de référencement :

La prime de référencement est une somme d'argent que le producteur d'un bien paye au distributeur afin que ce dernier propose son produit en rayon. Elle est variable suivant la place du produit dans les rayons et les services fournis par le distributeur.

La première phase a consisté pour les distributeurs à proposer des *me-too* (copies grossières des MN sans qualité ni *packaging*). Cette stratégie répondait à une segmentation du marché (deux produits de qualité très différentes). Ainsi, en 1976, Carrefour lance ses produits libres, suivi très rapidement par Euromarché (avec les produits oranges), puis par le reste de la grande distribution.

Dans une deuxième étape, les distributeurs ont mis l'accent sur les caractéristiques des MDD (qualité, emballage) et les consommateurs les ont considérées comme une réelle alternative aux marques nationales avec un prix de 20 % en moyenne inférieur.

Enfin, dans la troisième phase, on voit se développer ce que l'on appelle les MDD "nouvelle génération", de haute qualité et spécialisées sur une niche où le rôle de sélection et certification de l'enseigne joue pleinement. Il s'agit des MDD haut de gamme pour des produits culinaires spécifiques (calissons d'Aix, pruneaux d'Agen, etc.) où les distributeurs mettent en avant un partenariat avec un producteur local. Le rôle de l'enseigne est alors de sélectionner la Petite ou Moyenne Entreprise (PME) la plus apte à produire le bien afin d'éviter au consommateur (qui ne possède que peu d'information) une recherche et une expérience du bien coûteuses.

Les raisons et les conséquences du développement des MDD

Deux raisons majeures ont poussé les enseignes à développer leurs marques de distributeurs : d'une part, elles constituent un produit supplémentaire pour le consommateur et permettent donc d'attirer de nouveaux clients, d'autre part, les MDD sont une réelle alternative aux MN et renforcent donc la position du distributeur lors des négociations avec les producteurs de ces MN. Cependant, la production de la MDD reste un enjeu important entre producteurs et distributeurs, et il n'est pas rare qu'une MDD soit produite par un producteur de MN.

La marque de distributeur comme outil de segmentation

Lorsqu'un distributeur fait face à une population de consommateurs n'ayant pas les mêmes revenus ou les mêmes goûts, tous ne vont pas être prêts à payer la même somme pour les biens achetés. Segmenter le marché en proposant plusieurs produits aux caractéristiques différentes peut alors se révéler profitable.

Le distributeur peut donc avoir intérêt à discriminer en proposant au moins deux biens à des prix différents afin de profiter des disparités entre consommateurs : une MDD et une MN, par exemple (et parfois des produits "premiers prix").

La MDD peut présenter des caractéristiques inférieures à la MN (c'est le cas pour les pâtes à tartiner, les jus de fruits, etc.) et la vente de la MDD va alors permettre au distributeur de servir les consommateurs prêts à payer moins pour le produit. Certains consommateurs n'auraient pas acheté la MN car trop chère pour eux, mais la MDD, avec un prix inférieur, leur devient accessible. Ce nouveau produit a donc permis au distributeur de toucher de nouveaux clients.

Le choix des caractéristiques de la MDD est alors un élément déterminant dans la segmentation du marché. Pour que la discrimination soit réellement profitable, la MDD devra se distinguer clairement de la MN sur ses composantes autres que son prix.

Toutefois, d'autres éléments entrent en jeu dans la détermination des caractéristiques d'une MDD. C'est le cas, notamment, des rapports de force entre l'amont (producteurs du bien) et l'aval (distributeurs du bien).

La marque de distributeur comme enjeu de négociation

La concurrence en amont entre producteurs de MN est en effet déterminante dans le choix des caractéristiques des MDD. Lorsqu'elle est faible (à cause d'une forte concentration de la branche, par exemple), le distributeur a intérêt à faire jouer au maximum la concurrence entre produits et à choisir une MDD dont les caractéristiques sont proches de celles des MN. Ceci oblige les producteurs de MN à lui proposer des conditions de ventes qui lui sont plus favorables (réduction de la marge amont). Au contraire, lorsqu'elle est déjà forte, la pression sur les producteurs est inutile et le distributeur, pour augmenter ses profits, aura tendance à développer des MDD aux caractéristiques éloignées de celles des MN (par un *packaging* différent, par exemple) [4]-[5].

D'une façon générale, si le niveau de concurrence amont est déterminant dans l'appréciation du rapport de force, le niveau de concurrence aval l'est également.

Dans la grande distribution, le nombre de distributeurs est réduit et la part de celle-ci dans l'ensemble des débouchés pour les producteurs est importante. Par ailleurs, le reste des distributeurs ne disposent pas d'une capacité suffisante de distribution et toute capacité supplémentaire de distribution (nouveaux magasins) à moyen ou long terme ne peut être créée en raison de la loi Raffarin (encadré 2).

Si l'internationalisation peut alors être une solution pour les producteurs afin de diversifier leurs débouchés, le maintien des débouchés existant reste primordial pour eux.

En effet, la concurrence que les distributeurs se livrent sur les MN peut être destructrice pour les producteurs (laminage des marges), mais elle peut également permettre à ces derniers de réduire les primes de référencement laissées aux distributeurs [5].

A l'opposé, les MDD sont un outil dans les mains des distributeurs afin de renforcer l'asymétrie de dépendance et gagner en terme de position dans les négociations avec les producteurs de MN.

Plus les caractéristiques de la MDD seront proches de celles d'une MN comparable, plus la concurrence entre ces deux produits sera potentiellement élevée. En conséquence, une MDD proche de la MN signifie une meilleure position des distributeurs dans les négociations des conditions générales de vente, car l'alternative à la MN en cas de non-présence de celle-ci dans les rayons est véritable : la MDD !

Les relations verticales (entre producteurs et distributeurs) doivent par ailleurs être reliées à la concurrence en aval. Certaines restrictions verticales employées par les distributeurs peuvent en effet avoir un impact sur la

Encadré 2 : Les lois qui s'appliquent à la grande distribution en France

A la suite de l'ordonnance de 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence, la puissance publique est intervenue en 1996 pour tenter de rétablir "l'équilibre et la loyauté des relations commerciales" (Loi Galland - 1997) qui ne semblaient plus garantis, en raison de l'évolution du secteur. Deux ensembles de mesures ont ainsi été prises avec les lois Galland (1997) et Raffarin (1996).

La première de ces lois encadre strictement les conditions générales de vente entre producteurs et distributeurs et réglemeute le régime de revente à perte. La deuxième, qui freine l'implantation et l'extension des grandes surfaces, vient compléter la loi Royer de 1973.

Même si l'objectif de ces réglementations était de limiter la puissance de la grande distribution face à ses fournisseurs et aux autres formes de commerce, différents effets pervers sont apparus. En particulier, en renforçant l'interdiction de revente à perte, la loi Galland aurait légalisé la pratique de prix planchers imposés par les producteurs aux distributeurs. La Loi Raffarin, quant à elle, aurait contribué à légaliser les barrières à l'entrée dans la grande distribution tout en bloquant le processus de croissance interne des distributeurs. Celle-ci aurait d'ailleurs également renforcé l'incitation à la concentration des distributeurs tout en accordant une rente de situation aux distributeurs déjà en place.

concurrence en aval. C'est le cas notamment de certains contrats d'exclusivité ou de formes d'intégration verticale vers l'amont (le distributeur rachète le producteur) [1]. Tandis que l'exclusivité permet à un distributeur de s'assurer d'être le seul à distribuer ce bien, l'intégration peut au contraire permettre de servir un distributeur concurrent si cela conduit ce dernier à remplacer une partie de son offre par le bien en question. Le choix entre l'une ou l'autre restriction peut alors relever d'un tel arbitrage.

Qui va produire la MDD ?

La MDD pénalise le producteur de MN car elle concurrence ses propres produits dans le magasin et contribue donc à faire diminuer son profit. A priori, il n'aurait donc aucun intérêt à produire une MDD. Et pourtant...

De nombreuses MDD sont fabriquées par les producteurs de MN qui y trouvent leur compte (c'est le cas notamment pour les fromages où Danone et Lactalis produisent des MDD, ou pour les soupes MDD majoritairement produites par Campbell-Liebig). Elles leur permettent non seulement d'utiliser des capacités de production excédentaires qui se révéleraient trop coûteuses si elles étaient inactives, mais, également, d'atténuer la position de négociation du distributeur (le producteur de MN fabriquant non seulement son produit, mais aussi la MDD du distributeur).

Il ne faut cependant pas perdre de vue que seul le distributeur décide du partenaire avec qui il produira sa MDD. Le distributeur a souvent l'opportunité de s'adresser à un autre fournisseur comme les PME par exemple. Une explication de l'arbitrage du distributeur devant l'alternative pour la production de la MDD (choix entre le producteur de MN ou la PME) peut alors être qu'il arbitre entre un gain d'efficacité (le producteur de MN produit pour moins cher) et un gain de partage (la concurrence des PME entre elles favorise la position du distributeur) [3].

D'un côté, si le producteur de MN possède des excès de capacité, il peut alors proposer la production de la MDD à un prix de gros moins élevé que des PME. La négociation avec le distributeur sera alors plus favorable au producteur de MN car les deux produits que souhaite proposer le distributeur sont produits par lui seul.

D'un autre côté, les PME, en concurrence les unes avec les autres, possèdent peu de pouvoir de négociation (le distributeur récupère alors une forte part des profits gagnés sur la MDD) mais elles proposent la production à un prix unitaire plus élevé que ne le ferait le producteur de MN (investissement dans la capacité de production et la définition du cahier des charges).

La force du distributeur dans la négociation avec le producteur de MN est donc capitale pour savoir laquelle de ces deux solutions est la plus avantageuse pour lui. Un fort pouvoir de négociation du producteur n'incitera pas le distributeur à lui confier la production de sa MDD, le partage des bénéfices sur ce nouveau produit se réalisant en sa défaveur.

Les marques de distributeurs ont profondément, et durablement, modifié les rapports de force dans les filières entre les producteurs de marque nationale et les distributeurs, aux dépens des premiers. Ces nouveaux produits permettent cependant à certaines entreprises spécialisées dans la production agro-alimentaire de trouver des débouchés supplémentaires, à condition qu'elles veillent à diversifier leurs débouchés afin d'éviter de tomber dans une situation de dépendance à l'égard d'un seul distributeur.

Du point de vue des consommateurs, si les MDD offrent un choix supplémentaire, elles présentent également un autre avantage en ces périodes de crises sanitaires à répétition (poulet à la dioxine, crise de l'ESB, etc.) : la traçabilité. Gérées entièrement par un seul et même agent (le distributeur), les MDD bénéficieraient donc d'un suivi continu ; l'argument s'applique à certains produits où il n'y avait pas de capital confiance suffisant pour de grandes MN.

Enfin, le défi majeur à relever pour les MDD reste l'innovation. Autrefois, copies pâles des marques nationales, aujourd'hui produits de qualité quasi-équivalente à celle des MN, elles ne sont pas pour autant des produits innovants et se contentent de rester dans le sillage des grandes marques nationales. Les dernières créations des enseignes sont cependant des produits aux spécificités territoriales fortes, annonçant peut-être l'émancipation des marques de distributeurs par rapport aux MN.

Fabian Bergès-Sennou et Stéphane Caprice, INRA-ESR, Toulouse
fberges@toulouse.inra.fr - caprice@toulouse.inra.fr

Pour en savoir plus

[1] **Avenel, E. et Caprice, S. (2001).** *Vertical integration, exclusive dealing and product line differentiation in the retailing sector*, GREMAQ - INRA-ESR Toulouse, Document de recherche, 29 pages.

[2] **Bergès-Sennou, F. (1999).** *Les marques de distributeurs en France : état des lieux et réflexions économiques*, INRA-ESR Toulouse, Document de Recherche, 21 pages.

[3] **Bergès-Sennou, F. (2001).** *Who will produce the Private Label ?*, INRA-ESR Toulouse, Document de recherche, 28 pages.

[4] **Bontems, P. ; Monier-Dilhan, S. et Réquillart, V. (1999).** Strategic effects of private label, *European Review of Agricultural Economics*, 36 (2), pp. 147-165.

[5] **Caprice, S. (2000).** *Contributions à l'analyse de la puissance d'achat dans les relations verticales : interactions stratégiques et marques de distributeurs*, Thèse Université Paris I, 280 pages.

Diffusion, abonnement : INRA Éditions, route de Saint-Cyr, 78026 Versailles Cedex France

Tél : 01 30 83 34 06 - Télécopie : 01 30 83 34 49

Abonnement d'un an (6 n^{os}): France 22,87 € (150F) ; Étranger 27,44 € (180F). Paiement à l'ordre du régisseur INRA Éditions
Dépôt légal : 4^{ème} trimestre 2001. Commission Paritaire n° 2147 ADEP.

Réalisation et impression : Suzanne Jumel et Jacky Debret, INRA ESR 65 Boulevard de Brandebourg, 94205 Ivry Cedex.