

**Nouvelle concurrence verticale entre producteurs et distributeurs français :
L'enjeu des marques des distributeurs**

Sophie MERITET¹

Sophie.meritet@dauphine.fr

Maître de Conférences en Sciences Economiques

CGEMP

Université Paris IX - Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris Cedex 16, FRANCE

Dans le secteur français de la grande distribution, les questions **d'organisation industrielle** sont désormais omniprésentes. Avec les réformes réglementaires engagées et les nouvelles formes de concurrence, la structure traditionnelle disparaît progressivement et les entreprises adoptent de nouveaux comportements. A partir des années 90, les entreprises de grande distribution ont dû faire face à des réglementations françaises plus sévères telles que la loi limitant le développement des surfaces (loi Raffarin 1996) et la loi réglementant la revente à perte (loi Galland 1997). Ces deux lois ont engendré plusieurs conséquences : la pénalisation des enseignes n'ayant pas les moyens de s'internationaliser, une incitation à la concentration, la relance des marques distributeurs ...

Le secteur est entré dans une réorganisation complète de la chaîne de valeur avec un bouleversement des règles d'opérations. Derrière ces transformations, les problèmes posés s'inscrivent dans la problématique de base de **l'Economie Industrielle** à savoir la recherche de la meilleure organisation. Le triptyque d'Économie Industrielle *Structure – Comportements - Performances (SCP)* prend toute sa signification. En réponse à ces changements de structure du secteur de la grande distribution, les entreprises adoptent de nouvelles stratégies pour améliorer leur position et leurs résultats. Leur recherche de compétitivité passe par l'accroissement de la taille pour acquérir un avantage comparatif. Les grandes enseignes cherchent de nouvelles sources de création de valeur leur permettant ainsi de réduire des coûts (réalisation d'économies) et de diversifier leurs activités (source de revenus).

En quinze ans, le secteur de la grande distribution a connu des modifications majeures. De régionale, l'échelle des entreprises est devenue nationale et même internationale. La grande distribution doit désormais faire face à une concurrence exacerbée et au développement de nouvelles enseignes à prix réduits qui exercent une pression à la baisse sur les marges des distributeurs. Les consommateurs plébiscitent la nouvelle forme de distribution « à prix cassés », ce qui renforce la pression imposée aux distributeurs classiques. Ceux-ci se sentent obligés de réduire leurs coûts pour restaurer leurs marges. En réaction, les distributeurs ont ajouté à leur fonction traditionnelle de distribution des fonctions prises en charge par les producteurs (comme le marketing, la logistique, la conception de produits...). Ces transformations se sont accompagnées d'un mouvement de concentration. Les grands distributeurs sont devenus les égaux des grands producteurs en terme de chiffre d'affaires.

La relation entre producteurs et distributeurs a été modifiée : de partenaires, ils sont devenus des concurrents. L'augmentation de la puissance d'achat et l'intégration de nouvelles fonctions ont donné aux distributeurs la possibilité de contrôler la chaîne de production-distribution, maîtrisée auparavant uniquement par les producteurs. Une concurrence dite « *verticale* » s'est développée entre producteurs et distributeurs. Le prix de vente au consommateur dépend désormais de plus en plus des conditions de cette concurrence. L'objectif est de nature stratégique : accroître sa propre part dans le prix de vente final pour ainsi s'assurer le contrôle de la chaîne.

En quelques années, les distributeurs ont annexé les fonctions traditionnelles du fabricant, et notamment la fonction de base de conception de produits. Le remarquable développement de marques de distributeurs en est une illustration. Pour maintenir leurs marges, les distributeurs ont eu tendance à développer leurs propres gammes de produits appelées « marques de distributeurs » ou « MDD ». Ces produits concurrencent directement les grandes marques ; ils bénéficient en outre d'un placement privilégié dans les rayons puisqu'ils procurent une marge supérieure au distributeur. En 2000, ces marques représentent 25% de part de marché dans le grand commerce alimentaire (*Source SESSI*). Elles se développent tout particulièrement dans les catégories où les produits sont

¹ **MERITET S.**, "Nouvelle concurrence verticale entre producteurs et distributeurs français: L'enjeu des marques des distributeurs", *Petites affiches Law Review*, 2003 (New vertical competition between producers and distributors in France: the case of distributor brand).

d'avantage banalisés mais font leur apparition dans les produits spécialisés destinés à l'équipement de la personne ou du foyer. La Loi du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles Régulations 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".

Tableau 1: Exemples de MDD d'enseignes de grande distribution française

Auchan	<i>Auchan</i>
	<i>Captain Sea (traiteur de la mer)</i>
	<i>In extenso (textile)</i>
Carrefour	<i>Carrefour</i>
	<i>Carrefour Bio</i>
	<i>Tex (Textile)</i>
	<i>Escapades gourmandes (alimentaire haut de gamme)</i>
Géant / Casino	<i>Casino</i>
	<i>Saveurs d'ailleurs (alimentaires, produits exotiques)</i>
	<i>Saveurs d'autrefois (alimentaire, saveurs du terroir)</i>
Monoprix	<i>Monoprix gourmet (alimentaire)</i>
	<i>Monoprix Bio</i>
Intermarché	<i>Pâturage de France (laitage)</i>
	<i>Luchon (eau)</i>
	<i>Capitaine Cook (conserves de la mer)</i>

Cette liste est non exhaustive, toutes les enseignes n'étant pas citées et certaines possédant plus d'une centaine de marques propres.

La stratégie de développement de sa propre marque présente plusieurs avantages pour le distributeur. L'enseigne fidélise le consommateur client de sa marque (ou de ses marques). Certains groupes, comme Promodès avec sa gamme de produits du terroir *Reflets de France*, ont même réussi le difficile pari d'en attirer de nouveaux. La marque de distributeurs devient un porte-parole de l'enseigne et de son engagement auprès des consommateurs, en termes de qualité, d'hygiène, de respect de l'environnement ... La marque de distributeurs permet également d'instaurer une relation de confiance avec la clientèle. Certains produits sous-marques de distributeurs montrent un engagement qualité qui plaît au client, notamment grâce à des partenariats avec de grands chefs cuisiniers. En parallèle, les parts de marché des marques de distributeurs augmentent de façon rapide lorsqu'il n'y a qu'un leader de qualité parmi les marques nationales. Le développement de produits de niches (alcools de spécialités ...) est le moyen efficace de valoriser leur image et de se différencier par rapport à concurrence... pour une période de plus en plus courte cependant. (*source : Acnielsen*). Les MDD permettent aux distributeurs de se différencier les uns les autres avec des produits qui leur sont exclusifs.

Les MDD ne présentent pas que des avantages. Sur certains créneaux les MDD manquent d'originalité par rapport aux marques nationales. L'enseigne peut également être tentée de proposer de plus en plus de ces produits à son nom qui lui offrent de confortables marges. Trop de MDD risquent cependant de tuer l'enseigne. Le consommateur français est habitué à aller dans les grandes surfaces pour y trouver du choix. Une offre qui se cantonne aux seules marques de distributeurs peut faire supprimer toute vente avec le client potentiel. La stratégie qui consiste à développer des « MDD pour se démarquer de concurrents » a entraîné chez certains distributeurs une multiplication des marques. Les entreprises se recentrent à l'heure actuelle : une grande enseigne par exemple va faire passer son offre d'une centaine à une dizaine de marques. L'utilisation d'une MDD signée du nom de l'enseigne est délicate pour certains produits où l'affectif joue un grand rôle. Le consommateur accepte encore difficilement d'offrir une bouteille ou un bijou sous le nom de son enseigne favorite, même s'il les considère de bonne qualité...

Tableau 2 : Les MDD en quelques chiffres

21%	<i>Du panier des jeunes français (14 à 25 ans) est composé pour moitié de produits MDD</i>
23%	<i>Marge dégagée en moyenne par les MDD</i>
28.1%	<i>Part de marché d'Intermarché avec ses marques propres</i>
37%	<i>Des consommateurs français considèrent les MDD comme des marques à part entière</i>
42%	<i>Aimeraient que leur enseigne propose plus de produit à marque propre</i>
43%	<i>Des consommateurs français considèrent que les produits sous MDD n'offrent pas tous</i>

	<i>la même qualité</i>
45%	<i>Est la part de marche des MDD en Grande Bretagne</i>
85%	<i>Des français considèrent que la marque de distributeurs est un repère pour mieux choisir.</i>

Source : Altema

Le développement des MDD reste contrasté d'un pays à l'autre en fonction des spécificités locales, économiques historiques ou culturelles. En France et en Amérique du Nord, la stratégie des distributeurs est de s'appuyer sur l'innovation et la valeur ajoutée des MDD pour maintenir des positions.

L'augmentation de la marge avec les marques de distributeurs est discutée par de nombreux analystes. En moyenne, les prix des marques des distributeurs sont de 20 à 40% inférieurs à ceux des marques nationales (*Source : dossier du Sénat*). Certaines enseignes dégageraient en moyenne une marge brute de 23%... alors que les marques nationales concurrentes ne leur en apporteraient que la moitié (12%). Cependant selon certains analystes, les marques nationales peuvent dégager des marges atteignant 50% sur certains produits (en faisant le calcul avec ce que la grande distribution appelle les « marges arrières », source *SESSI*). Elles seraient donc aussi "intéressantes" pour les enseignes que leurs propres marques.

La stratégie de développement des MDD a profondément modifié l'organisation industrielle du secteur de la grande distribution. Avec ces nouveaux produits, l'enjeu est bien défini : le partage des marges à l'intérieur de la chaîne. L'objectif des distributeurs est d'accroître leur part dans le prix de vente au client final. Souvent considérées de moins bonne qualité que les produits de marque nationale, le prix des MDD est en moyenne inférieur de 20 % aux grandes marques leader, mais les distributeurs en tirent des marges nettement plus conséquentes (*Source : INRA 2002*).

Ces nouveaux produits ne sont pas qu'un moyen d'accroître les profits. Les MDD permettent de modifier les pressions concurrentielles. Une nouvelle forme de concurrence directe est apparue entre fournisseurs et distributeurs. Les MDD ont contribué à renforcer la puissance d'achat de la grande distribution dans les négociations avec les fournisseurs. Largement avancée dans l'agroalimentaire, cette évolution se poursuit aujourd'hui dans la distribution spécialisée. Le rapport de force s'en est trouvé modifié. Les MDD diminuent la concurrence entre les enseignes par l'intermédiaire de leurs propres marques. Pour renforcer ces phénomènes, le secteur de la grande distribution connaît un mouvement de concentration : désormais en France, 9 enseignes détiennent 95 % de la surface totale des hypermarchés, et 4 enseignes 52 % de celle des supermarchés. Les MDD ont ainsi modifié les rapports qui, jusqu'à présent, été établis en faveur du producteur dans la structure verticale.