

Les différentes grandes formes de mise en marché, de commercialisation et de distribution : leur efficacité et leur évolution dans les pays industrialisés

Aube T.

in

Lauret F. (ed.).
Les fruits et légumes dans les économies méditerranéennes : actes du colloque de Chania

Montpellier : CIHEAM

Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 19

1992

pages 153-165

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=CI920822>

To cite this article / Pour citer cet article

Aube T. Les différentes grandes formes de mise en marché, de commercialisation et de distribution : leur efficacité et leur évolution dans les pays industrialisés. In : Lauret F. (ed.). *Les fruits et légumes dans les économies méditerranéennes : actes du colloque de Chania*. Montpellier : CIHEAM, 1992. p. 153-165 (Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 19)



<http://www.ciheam.org/>
<http://om.ciheam.org/>

Les différentes grandes formes de mise en marché, de commercialisation et de distribution

Leur efficacité et leur évolution dans les pays industrialisés

Thierry AUBE

Organisation de Coopération pour le Développement Economique (OCDE), Paris (France)

Abstract. *Effectiveness and evolution of major forms of marketing and distribution in industrialized countries. The discussion on fruit and vegetable distribution focuses on the shipping stage. It is part of the production-distribution process in which goods are moved from the producer to the consumer through a complex series of physical and commercial functions by various operators.*

Downstream operators are increasingly imposing their conditions on suppliers. The most competitive upstream operators (producers, cooperatives, shippers) are those who best meet the requirements of modern, integrated retailers.

A monopoly position is generally considered by producers and cooperatives as a means to impose certain technical and commercial specifications and to upgrade the technical capacity of producers and packers. Auctions are usually mentioned as the best example of this strategy.

While this strategy produces good results in certain situations, it is not adequately competitive. Moreover, the laws that enable the establishment of such monopolies are being challenged. The basic issue is that this approach contradicts the free market principle of fruit and vegetable economies.

Résumé. Cette communication sur les problèmes de distribution pour les fruits et légumes est centrée sur le stade de la mise en marché. Celui-ci fait partie du procès de production et de distribution qui relie le producteur au consommateur, par le biais d'une série complexe de fonctions physiques et commerciales mises en œuvre par des opérateurs de types divers.

Les opérateurs occupant une position « aval » dans cette « filière » sont, de manière croissante, en mesure d'imposer leurs contraintes aux fournisseurs. Il en résulte que la compétitivité est supposée d'autant mieux atteinte par les opérateurs « amont » (producteurs, coopératives, expéditeurs), que ceux-ci satisfont mieux aux besoins des formes de commerce de détail modernes et, dans une mesure variable, intégrées.

La recherche d'une position de monopole a été communément considérée par les organisations de producteurs et par les coopératives comme un moyen de mettre en place les disciplines nécessaires et de relever le niveau technique des producteurs et des conditionneurs. Les cadrans sont habituellement présentés comme la meilleure illustration d'une telle stratégie.

Même si celle-ci a en effet produit de bons résultats dans des situations déterminées, elle s'est aussi révélée clairement insuffisante, en elle-même, pour maîtriser la compétitivité. De même, l'existence des moyens légaux nécessaires pour construire une situation de monopole a été mise en question, sans mentionner le problème plus fondamental de ce qu'une telle démarche peut apparaître comme contradictoire avec une approche libérale de l'économie des fruits et légumes.

Mots clés. Fruits – Légume – Commercialisation – Distribution – Expédition – Activité coopérative – Vente aux enchères – Circuit de commercialisation.

I. – Définitions et cadrage du sujet : la mise en marché

Le sujet, tel qu'il est posé, comprend un éventail très large de thèmes concernant la distribution des fruits et légumes dans les pays industrialisés, depuis le bord du verger et du potager jusqu'au consommateur. Il faut donc se limiter.

On choisira de ne considérer que le seul stade de la mise en marché des fruits et légumes frais, que l'on définira comme celui où a lieu la première, voire dans certains cas, la deuxième transaction dont un lot de fruits et légumes frais fait l'objet une fois qu'il est entré dans le processus de commercialisation. La mise en marché se fait donc dans une zone de production et d'expédition et comprend les fonctions physiques et commerciales correspondantes. Elle se situe en amont de la chaîne.

Dans le langage courant, on utilise volontiers l'expression équivalente de première mise en marché pour la différencier des deuxième, troisième, etc., « mises en marché », c'est-à-dire des deuxième, troisième, etc., transactions qui interviennent au fur et à mesure que l'on va vers l'aval de la chaîne.

Même si l'on s'en tient, dans la présente note, à l'amont de cette chaîne, on aura bien soin de préciser qu'on ne peut isoler la mise en marché, telle que nous la définissons, des stades situés en aval de celle-ci. Ce serait là tomber dans une sorte de travers ruraliste qui peut être à l'origine de nombreux mécomptes. La manière dont s'opèrent ces fonctions de production et d'expédition est extrêmement tributaire des évolutions qui affectent la partie aval de la filière. Une autre manière d'exprimer cette situation serait de dire que, au cours des deux ou trois décennies passées, et encore plus nettement dans la dernière, le centre de gravité décisionnel de la filière des fruits et légumes s'est, dans les pays industrialisés, de plus en plus déplacé vers l'aval.

Considérer les seuls producteurs, et leurs organisations, en dehors du marché dans lequel ils se situent, c'est-à-dire sans faire référence à leurs clients et aux évolutions qui caractérisent les besoins de ceux-ci, revient donc à négliger la réalité de la filière. Celle-ci se définit comme un tout formé par l'ensemble des opérateurs, situés aux différents stades de production et de distribution, accomplissant des fonctions physiques et/ou commerciales, et par l'ensemble des interrelations dynamiques qui existent entre ces éléments. Les opérateurs ne communiquent pas seulement par des flux physiques : ils s'influencent les uns les autres.

1. Marché de gros et marché de production

La mise en marché peut s'effectuer dans le cadre d'un marché physique. Il s'agira alors, selon la terminologie en usage, d'un marché de production, par opposition à un marché dit de gros, ou encore de gros de consommation, situé dans une zone destinataire et non une zone d'origine de la marchandise. La mise en marché peut également avoir lieu – mais il s'agit là d'un cas particulier – sur le carreau maraîcher d'un marché de gros, c'est-à-dire sur l'emplacement qui, dans son enceinte, est réservé aux producteurs. Dans les deux cas, marché de production ou carreau maraîcher, la vente peut se faire en grosses quantités mais parler, dans ce cas, de ventes « en gros » serait une impropriété de langage : seuls les grossistes des marchés de gros sont réputés vendre en gros. Les marchés de production (et les carreaux maraîchers) ont leurs caractéristiques spécifiques qui doivent être prises en compte.

Signalons aussi que les marchés de production, dits de gré à gré, s'analysent comme des conglomerats de relations inter-individuelles entre acheteurs et vendeurs, relations qui sont également révocables et secrètes (les termes des transactions sont plus ou moins difficilement connaissables). Toute autre est la situation d'une enchère de production, parfois elle aussi considérée comme un marché physique, mais où le choix de l'acheteur par le vendeur n'existe pas, où les conditions des transactions conclues sont connues publiquement et en temps réel. Le « cadran » est en fait une organisation de producteurs à la différence d'un marché de gré à gré, qui n'est en quelque sorte qu'un cadre physique aménagé. Dans le premier, il y a en quelque sorte un seul vendeur, alors que dans le second, il y a autant de vendeurs que d'apporteurs.

II. – Les fonctions de mise en marché jouent un rôle clé dans le système de production-distribution des fruits et légumes

Etant donné le sens des flux physiques, toute amélioration du fonctionnement des stades aval, et notamment de la productivité du travail qui y est effectué, dépend au moins en partie, et souvent en grande partie, des progrès réalisés dès la mise en marché.

A l'inverse, les flux d'informations techniques, commerciales et économiques peuvent pour leur part remonter d'aval en amont, et venir bénéficier aux producteurs. Les opérateurs de mise en marché, étant les plus proches de ceux-ci, se trouvent donc dans une position clé pour jouer un rôle de transmetteurs de ces informations.

Examinons quelques illustrations de ces deux propositions.

1. L'élévation de la productivité et de la qualité

Il est clair que la possibilité d'élever la productivité et la qualité aux stades de gros et de détail, et même au cours du transport principal dépend étroitement des modalités de la mise en marché. Il en est ainsi :

- de la palettisation qui permet de substantielles économies de manutention tout au long de la chaîne ;
- des emballages, dont les diverses caractéristiques, notamment les dimensions de base et le caractère gerbable permettent ou non une manutention aisée, un bon coefficient de remplissage des unités de transport et des palettes, une bonne protection interne ou externe des produits, etc.

On doit avoir conscience des difficultés qui ont marqué l'évolution dans ce domaine au cours des dernières décennies, et qui peuvent marquer aussi les avancées futures. La marge d'amélioration paraît encore large cependant.

- de la détermination du poids : l'adoption du poids net est un puissant moyen de diminuer les coûts de pesage ultérieurs à la mise en marché, résultat que recherchent les détaillants, particulièrement ceux du commerce intégré ;
- de la normalisation et de l'agrèage qui, à condition qu'ils soient réalisés avec le soin et le sérieux nécessaires, diminuent ou éliminent l'hétérogénéité des produits dans chaque lot et par là-même permettent de diminuer les coûts d'inspection visuelle et d'agrèage aux stades aval. Un bon agrèage en station de conditionnement permet que le lot expédié corresponde aux desiderata du destinataire. L'agrèage le plus probant et le plus porteur d'économies ultérieures est donc celui qui est opéré le plus en amont.

2. L'état des produits

Le but de la distribution dans ce domaine est de réduire au minimum possible le rythme de senescence des produits, en leur évitant des chocs mécaniques ou thermiques, et en maintenant leurs fonctions métaboliques le plus près possible du seuil au-delà duquel s'amorcent des processus létaux tels que la fermentation, le gel, etc.

Or, un peu à l'instar de l'être humain, c'est la première phase de la vie des produits qui est la plus déterminante pour leur maturation et donc leur longévité : les heures d'amont comptent d'une certaine façon plus que les heures d'aval.

La mise en marché et les fonctions immédiatement antérieures, telle la cueillette, constituent cette première phase.

Il revient cependant aux opérateurs aval la responsabilité essentielle de prolonger l'effort sur la qualité fait antérieurement à la réception par eux de la marchandise, en évitant donc de gâcher cet effort.

On peut améliorer la vie post-cueillette des produits et notamment réduire les pertes en utilisant les moyens suivants, liés à la mise en marché :

- en faisant débiter la chaîne du froid le plus tôt possible après cette cueillette ;
- corollairement, en n'utilisant pas des moyens de maintien en froid pour la descente en froid, donc en séparant bien la pré-réfrigération de la conservation en poste fixe ou en cours de transport ;
- en accroissant, souvent comme alternative à l'utilisation du froid, la rapidité des transports ; c'est-à-dire :
 - du transport d'approche en amont ;
 - du transport principal ;
 - du transport terminal.
- en appliquant à ces produits les traitements adéquats, notamment au cours du conditionnement ;
- en manipulant les produits avec tous les soins requis au cours de toutes les phases et particulièrement de la mise en marché.

3. La formation du prix

La mise en marché est souvent représentée comme le stade qui joue le rôle le plus important dans la formation des prix.

Les stades ultérieurs, dans une certaine vision, ne font qu'ajouter des marges relativement constantes dans le temps au prix d'origine constaté à la mise en marché. La mise en marché serait donc le lieu où serait donnée principalement la tendance générale des prix.

Selon cette vision, si l'on « tient » la mise en marché, c'est-à-dire si l'on est en mesure de contrôler les quantités mises en marché, par un mécanisme ou par un autre, alors on « tient » l'aval.

Notons que ce contrôle quantitatif de l'offre ne peut, par hypothèse, s'opérer qu'à la seule mise en marché. Plus tard, il est trop tard, car l'offre est déjà commercialisée.

En fait, cependant, la formation globale des prix est un ensemble complexe d'interactions entre les prix des divers stades de distribution. La mise en marché n'est donc qu'une composante de cette formation. Il est clair, d'autre part, que le rôle que l'on joue dans la formation des prix est renforcé si l'on offre la qualité requise, à la fois du produit et aussi des services offerts « autour » de celui-ci.

Ceci étant dit, la mise en marché est un moment déterminant de la formation des prix.

L'élucidation théorique des questions liées à la « localisation » de la formation du prix semble être une tâche complexe et vaste qui, à elle seule, requerrait une investigation particulière.

4. La mise en marché est le stade de l'aiguillage de produits

C'est là une position essentielle. En effet, si un produit est mal aiguillé, l'adaptation de l'offre à la demande s'en ressent et, partant, les prix eux-mêmes.

L'« aiguillage » en question, ici, peut commander des destinations géographiques ou des demandes particulières, l'un et l'autre plans pouvant se recouper.

5. Le revenu des producteurs

Ce sont toutes les modalités de la mise en marché qui ont l'influence la plus directe, du moins la plus perceptible sur la détermination du revenu des producteurs.

C'est donc sur la mise en marché qu'il faut porter prioritairement l'action si l'on veut défendre et relever ce revenu.

6. La gestion du marché

Toutes les remarques précédentes concourent à la conclusion qu'une gestion du secteur des fruits et légumes s'applique de manière prioritaire aux stades de la production et de la mise en marché. C'est en effet l'orientation générale des politiques suivies en matière de fruits et légumes frais par les pays industrialisés (si l'on excepte le cas des mesures s'appliquant aux échanges) : en particulier, on aide la production non la distribution. La question demeure posée toutefois de savoir si cette orientation ne conduit pas à sous-estimer le rôle de l'aval de la filière, c'est-à-dire, en définitive, de sous-estimer le rôle du marché.

III. – Les différents modes de mise en marché

Il existe un certain nombre de modes – de canaux – de mise en marché différents. Cette diversité est liée notamment à la gamme relativement large de structures de propriété que l'on trouve dans maintes régions de production de fruits et légumes des pays européens, notamment dans le Sud, mais dans d'autres pays aussi.

En particulier, l'existence fréquente d'une forte proportion de propriétés petites ou très petites est un facteur d'augmentation du nombre de modes de mise en marché utilisables dans un bassin de production donné.

Lorsqu'il s'agit uniformément de très grandes propriétés, comme c'est le cas par exemple dans la région de Salinas aux Etats-Unis s'agissant de la culture d'artichauts ou de laitues Iceberg, on n'aura alors, comme opérateurs de mise en marché, que des producteurs-expéditeurs, chacun d'entre eux étant à lui tout seul une firme importante. On sera alors devant un cas de figure tout autre que le précédent.

Le schéma ci-après donne une définition des modes de mise en marché possibles. On s'est inspiré essentiellement de la situation française, en essayant de transcrire sa diversité.

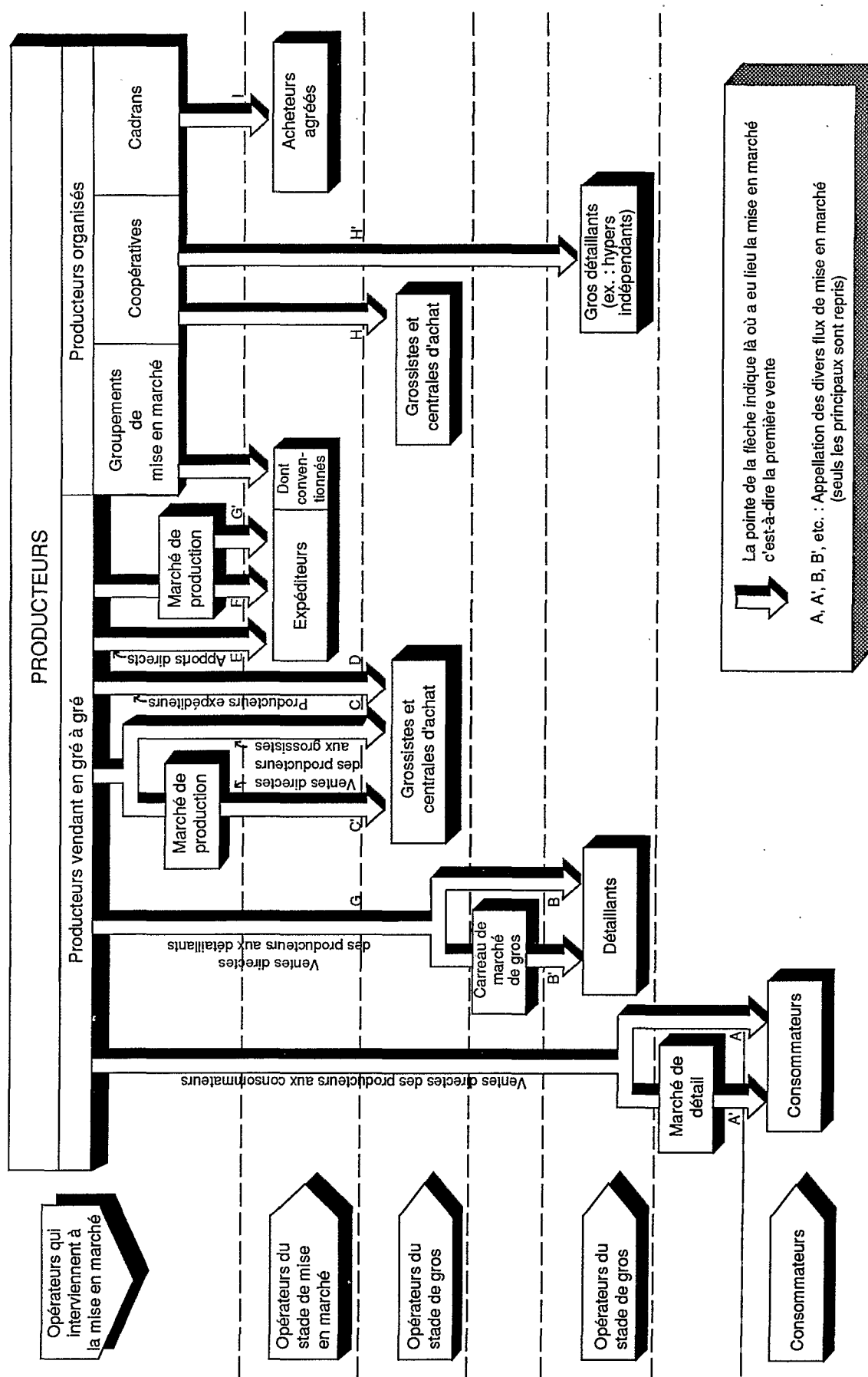
IV. – Pluralité ou unicité des modes de mise en marché et recherche de l'efficacité économique

La pluralité des modes de mise en marché est-elle une source d'efficacité économique ou le contraire ? La question a été souvent posée. Schématiquement, les tenants de l'unicité avancent qu'il n'y a pas de discipline possible dans un mode de mise en marché si l'existence d'autres modes de mise en marché, aisément accessibles et praticables dans une région donnée et caractérisés par de moindres disciplines, offre une voie d'évasion. Selon cette vision, les producteurs qui s'affranchissent des règles de l'organisation bénéficient des effets induits par celle-ci, sans avoir à en supporter le coût et les disciplines. Certains modes de mise en marché, en particulier le cadran, sont ainsi réputés ne pouvoir manifester la plénitude de leurs effets que dans la seule hypothèse où ils sont dans une position dominante ou exclusive dans la mise en marché (pour une gamme de produits et une région donnés).

Légende du schéma ci-contre

<u>Ventes directes</u> : (A, A', B, B', C, C')	Ventes des producteurs aux consommateurs, aux détaillants, aux collectivités et aux grossistes (mais sans prise en charge par le producteur du transport principal et de la recherche de la clientèle).
<u>Producteurs-expéditeurs</u> : (D)	Ventes par les producteurs aux grossistes et aux centrales d'achat avec prise en charge par le producteur des fonctions de l'expédition (conditionnement, transport principal, recherche de la clientèle, etc.).
<u>Apports directs aux expéditeurs</u> : (E)	Ventes des producteurs aux expéditeurs soit par apport direct de la marchandise dans les locaux de ceux-ci, soit par ramassage.
<u>Marchés physiques</u> : (A', B', C', F, G')	Ventes par les producteurs sur les marchés physiques. En fait, il ne s'agit pas d'un véritable mode de mise en marché en soi, car il en regroupe plusieurs. Néanmoins, la vente sur le marché physique a une dimension propre, et c'est pourquoi on l'isole.
<u>Groupements de mise en marché</u> : (G, G')	Il s'agit des groupements de producteurs qui ne prennent pas eux-mêmes en charge la vente, mais qui conventionnent à cet effet des expéditeurs ou encore laissent libre le choix de l'acheteur. Ils demandent à leurs adhérents l'observance de certaines règles.
<u>Les coopératives (et SICA)</u> : (H, H')	Se définissent principalement, dans notre approche, comme les organisations de producteurs qui intègrent la fonction d'expédition. Le service commercial d'une coopérative joue pour les producteurs-membres, si l'on veut, le rôle d'un expéditeur. La coopérative vend à des grossistes, voire à des détaillants (ex. : hyperindépendants), ou à des collectivités.
<u>Les cadrans</u> : (I)	Sont les groupements qui utilisent la vente par enchères dégressives dite « au cadran ». Ils peuvent avoir aussi le statut de coopératives.

Diagramme de la mise en marché



Les partisans de la pluralité des modes de mise en marché soutiennent que la concurrence entre les divers modes est seule capable d'amener à la meilleure adaptation possible aux besoins du marché. Disposer, par le biais d'un mode de mise en marché unique ou dominant, d'une situation de pouvoir permettant aux producteurs, en verrouillant en quelque sorte les flux, de prendre leur revanche sur l'aval, serait selon eux un leurre : car on ne dominerait le marché qu'en se soumettant à ses règles au lieu de les combattre. Ceci signifierait en particulier, que pour acquérir une position de force, les producteurs devraient d'abord et avant tout accepter d'assurer, par eux-mêmes, et sur eux-mêmes, cette fonction aussi centrale qu'ingrate qu'est la police de la qualité, en instituant des règles d'agrèage strictes à réception station. Cela serait en définitive beaucoup plus avantageux pour eux que de laisser le soin de ce contrôle, de cette « police », aux opérateurs aval successivement détenteurs de la marchandise qui n'ont – et c'est une réalité à laquelle les producteurs doivent faire face – ni pour mission ni pour souci de défendre celle-ci.

1. Une illustration de ce débat : la place des cadrans

La question est ainsi posée parfois de savoir s'il ne faudrait pas généraliser en France ou dans d'autres pays l'expérience des cadrans, à l'exemple des Pays-Bas.

En fait, un certain nombre de facteurs socio-culturels et géographiques rendent difficile d'envisager une telle généralisation. Le bon fonctionnement d'un cadran est le résultat d'une longue maturation, comme aux Pays-Bas. Le succès n'est donc nullement donné pour assuré au départ. Certains exemples récents en apportent la preuve et incitent à la prudence.

L'aiguille d'un cadran n'est en effet dotée d'aucune vertu magique qui permettrait de pallier un agrèage déficient, de transformer un mauvais produit en bon produit, d'assurer au producteur des revenus invariablement élevés, de remédier à un dynamisme commercial déficient chez les acheteurs agréés, de « réparer » des erreurs commerciales de fond (portant par exemple sur le choix de certaines variétés), de vendre à bon compte des lots très nombreux et petits d'une large gamme de fruits et légumes.

Il importe notamment de « préparer l'aiguille » par un agrèage rigoureux effectué par les contrôleurs du cadran, avant la vente (la rigueur de l'agrèage dépendant toutefois des caractéristiques morpho-physiologiques du produit). Faute de cette condition première, le cadran ne peut fonctionner dans des conditions réellement satisfaisantes. Telle est du moins une leçon que l'on peut tirer de certaines expériences récemment tentées.

Nous déduisons de ce qui précède que le cadran est autant et sinon plus le fruit d'une organisation préalable qu'il n'engendre lui-même des effets d'organisation.

Nous dirons aussi que la vente au cadran doit d'abord prouver dans la réalité son efficacité avant de pouvoir prétendre à une position dominante ou exclusive dans la mise en marché.

Lui permettre d'accéder d'emblée à cette position est certes justifié par ses partisans par le fait que, selon eux, et comme on l'a mentionné ci-dessus, le cadran ne peut fonctionner valablement que dans cette seule hypothèse précisément.

Sans épuiser un débat qui est nécessairement très riche, et en reconnaissant aussi que celui-ci a perdu de son intensité au cours des dernières années, on peut avancer que le cadran doit de toute façon passer par une phase où il n'est qu'un mode de mise en marché parmi d'autres.

Plaident en faveur de cette vision un certain nombre de nécessités, dont :

- les délais pour une maturation des esprits ;
- le caractère démocratique des procédures d'extension de règles ;

- la prudence requise quand il s'agit, comme c'est le cas en l'espèce, de modifier ou de bouleverser des équilibres existants, qui avaient leur logique profonde ;
- les délais pour apprendre à élever la qualité des produits et des services, et ces délais sont presque toujours plus longs qu'on veut bien le penser ;
- le fait que les autres modes de mise en marché présentent, au départ, une aptitude égale à élever le niveau de qualité des produits et des services : tout est fonction en la matière de la qualité du management lui-même ;
- l'évolution actuelle, qui montre que les cadrans possédant un monopole ou une position dominante ne sont plus à l'abri de tentatives de court-circuitage par les centrales d'achat du commerce intégré. Cela commencerait à être le cas aux Pays-Bas où certaines centrales auraient des liens directs avec les producteurs. Une des motivations de ces centrales serait, par ces liens directs, d'avoir des prix stables, alors que les prix des cadrans sont par nature instables (les acheteurs agréés ont notamment pour justification économique d'amortir ces fluctuations, mais ceci, habituellement, ne va pas jusqu'au degré de stabilité des cours désiré par les grands acheteurs).

2. Le cas des offices de commercialisation

Dans ce cas, il ne s'agit pas seulement d'organismes opérant au seul stade de la mise en marché. Pour la plupart, les offices dont il est question sont en général des organismes disposant du monopole des exportations pour une origine et un (des) produit(s) donnés. Ex. : le *Citrus Marketing Board of Israël*. Trois remarques peuvent être faites à ce sujet :

- 1) Si des contraintes d'organisation et de logistique (remplir un bateau à partir de multiples apporteurs), – ainsi que la possibilité de réaliser des économies d'échelle (sur l'achat groupé des emballages et autres intrants) et les avantages commerciaux qu'il y a à concentrer l'offre – peuvent militer en faveur de la constitution ou du maintien des *boards*, ces derniers sont loin de constituer une panacée. Car leur formule même contient en germe le danger d'une bureaucratisation des activités et donc d'un affaiblissement de l'efficacité commerciale. Il semble par conséquent difficile d'avoir une vision définitive sur ce genre de question, le dosage entre les avantages et les inconvénients pouvant varier d'un cas à l'autre et dans le temps.
- 2) A l'intérieur de la Communauté Européenne, la création dans un pays membre d'un office ayant le monopole sur la commercialisation et en particulier sur l'exportation d'un produit donné, serait en contradiction avec le *Traité de Rome*, en particulier ses dispositions concernant la libre circulation des marchandises. C'est pour cette raison qu'il n'existe pas de *board* d'exportation d'agrumes en Espagne, mais seulement un dispositif pour assurer la coordination de ces exportations, le Comité de Gestion des Exportations d'Agrumes. Celui-ci, créé bien avant l'adhésion de l'Espagne à la Communauté Européenne, a pour but d'éviter le déclenchement des sanctions communautaires, telles que les taxes compensatoires, et de mettre en œuvre des actions communes de promotion commerciale à l'étranger.
- 3) Quant à la question de savoir s'il est légitime et possible d'instituer un office détenant le monopole de la mise en marché de fruits et légumes, à l'image de la SEITA en France pour les tabacs ¹, un élément de réponse sera que cette solution, à supposer qu'elle soit compatible avec la doctrine du libéralisme économique, entraînerait de considérables difficultés pratiques pour les fruits et légumes autres que la pomme de terre, qui sont des produits en général très périssables, très hétérogènes et faisant l'objet d'une transformation assez souvent limitée. On notera, que l'ONIFLHOR en France, ne peut, sauf cas particulier² vendre et acheter des fruits et légumes, et détient encore moins un monopole à ce sujet. Ajoutons qu'en France, il n'y a pas de base légale claire pour l'instauration d'un mode de mise en marché unique, c'est-à-dire pour conférer un monopole à une (des) organisation(s) de producteurs. Il ne semble donc pas possible de supprimer un mode de mise en marché. Les seules suppressions en la matière seraient celles qui résultent de la compétition économique.

V. – Les grandes évolutions des stades aval de la filière fruits et légumes et leurs implications pour les producteurs et les opérateurs de mise en marché. Le cas de la France

Le paysage de la distribution française des fruits et légumes, que l'on a plus particulièrement étudiée, est en pleine mutation. On pourrait sans doute extrapoler certaines des analyses suivantes à une forte proportion de pays industrialisés.

1. Au stade du détail, les rapports de force entre les différents opérateurs se modifient en faveur de la « grande distribution », c'est-à-dire de l'ensemble constitué par les grandes surfaces indépendantes, le commerce intégré, associé et affilié, qui distribuent aujourd'hui plus de la moitié (52 % selon nos estimations en 1987) des fruits et légumes commercialisés en France. Ceci principalement au détriment du commerce traditionnel plurivalent indépendant. Quant aux spécialistes sur marchés et en boutiques, ils résistent en maintenant leur part de marché aux alentours de 35 % de la distribution des fruits et légumes en France.

Le centre de gravité de la filière fruits et légumes se voit donc déplacé de l'amont vers l'aval, la grande distribution pesant de tout son poids sur l'ensemble de cette filière.

Aussi, la bonne compréhension de l'organisation et de la politique d'approvisionnement de la grande distribution constitue un élément fondamental de la stratégie des opérateurs d'amont.

2. La croissance de l'intégration des approvisionnements, c'est-à-dire de la maîtrise des fonctions commerciales et logistiques, au travers des centrales d'achat et des entrepôts et plates-formes, par les grandes enseignes du stade de détail, représente une tendance lourde à moyen terme. Il en est ainsi malgré certains déboires que ces enseignes ont connus dans le passé, et d'autres qui se produiront vraisemblablement à l'avenir.

Les centrales d'achat du commerce intégré (près de 1 600 000 t de fruits et légumes en 1987) voient donc leur poids s'accroître avec, pour conséquence, un développement de la recherche des circuits directs, et un court-circuitage des opérateurs classiques que sont les grossistes. Cependant, les centrales d'achat ne vont que très rarement jusqu'à intégrer la production. Pour ce faire, il faudrait en effet qu'elles séparent, départ station, la marchandise qui ira dans les points de vente servis par elles de celle qui n'y ira pas. Or, ce travail ne correspond pas à la vocation des centrales d'achat. Ce que celles-ci recherchent, par contre, c'est un approvisionnement régulier en produits de bonne qualité marchande constante et se présentant en lots importants et homogènes.

Pour obtenir cet approvisionnement, les grandes centrales peuvent difficilement conclure des contrats stables avec les producteurs sur le modèle de ceux qui existent entre producteurs et industriels transformateurs de fruits et légumes. Tout contrat de ce genre risquerait en effet d'être remis en cause par une forte variation des prix du marché. Or, s'agissant des fruits et légumes frais, une telle variation est quasi inéluctable.

En réalité, les certitudes dont les centrales d'achat ont besoin pour fonctionner valablement leur seront fournies par des « interfaces », qui seront des courtiers ou des expéditeurs-conditionneurs. Les liens avec ces opérateurs « interface » seront régis par des accords commerciaux souples, permettant les ajustements nécessaires en cours de saison, selon les variations de prix constatées (dans le temps, d'une région d'origine à l'autre pour un produit donné).

Sauf exception (les très gros producteurs, par exemple), les relations directes entre producteurs et grande distribution comportent de réels dangers pour les premiers en raison de différences de fond dans

la logique de fonctionnement des uns et de l'autre. De toute manière, il est relativement difficile d'imaginer que de la marchandise non conditionnée puisse être achetée par les centrales d'achat : or, de nombreux producteurs ne sont pas conditionneurs, ou ne peuvent l'être avec l'efficacité et la fiabilité suffisantes.

3. L'existence d'une synergie de plus en plus grande au sein de l'ensemble produits frais conduit à renforcer de diverses manières la polyvalence alimentaire de la distribution. Dans ce cadre, les fonctions logistiques occupent une place dont l'importance ne cesse de croître. La polyvalence alimentaire accentue en particulier le rôle de vecteurs de froid de certains produits.

Il est désormais indispensable d'avoir une vision intégrée, une conception d'ensemble de ces problèmes logistiques. En d'autres termes, on doit englober dans un même raisonnement tout ce qui est fonction physique : transport, entreposage, froid, préparation des commandes, etc.

La logistique devient une affaire de spécialistes. A titre d'illustration, on voit apparaître une nouvelle catégorie d'opérateurs : les logisticiens qui tiennent leur justification économique de la prestation de services physiques pour le compte de la grande distribution.

Leur poids relativement modeste à l'heure actuelle (200 000 t de fruits et légumes par an en 1987) devrait néanmoins s'accroître considérablement dans les années à venir. L'adjonction d'une activité de logisticien représenterait une diversification intéressante pour certains opérateurs, tels que les transporteurs ou certains grossistes, voire préparerait la voie pour une reconversion éventuelle.

Les producteurs et les opérateurs de mise en marché doivent tirer de ce qui précède la conclusion qu'il faut qu'ils disposent d'équipements logistiques et de règles de fonctionnement (ex. : respect très strict des horaires de livraisons) en conformité avec ces tendances de la distribution en aval.

4. Les grossistes risquent de voir leur nombre continuer à décroître. Cependant, leur existence trouvera toujours sa justification dans la grande atomie du commerce de détail dit traditionnel, mais aussi dans la nécessité d'ajustement des commandes, autrement dit, la fonction de complément inhérente aux systèmes centralisés. Elle la trouvera également dans celle d'assortiment, car un certain nombre de produits ne pourront que continuer à être fournis par des spécialistes.

Les grossistes qui seront assez performants pour survivre devront répondre aux exigences des formes de commerce dominantes, en se dotant des moyens adéquats (exemple chaîne du froid), en se positionnant sur des créneaux que les systèmes intégrés ne peuvent exploiter avec profit, du fait même de leur structure. Les grossistes pourront aussi diversifier leurs activités pour exploiter le nouveau débouché qu'est le métier de logisticien. Certains d'entre eux peuvent donc mettre pleinement à profit leur savoir-faire et leur technicité spécifiques en fruits et légumes qui constituent des arguments de poids face à la concurrence. Les grossistes répercuteront l'ensemble de ces nouvelles contraintes sur leurs fournisseurs.

La subsistance des grossistes petits et moyens, eux-mêmes approvisionneurs privilégiés du commerce de détail indépendant, signifie pour les producteurs qu'un débouché traditionnel continuera d'exister qu'il faudra alimenter selon ses besoins spécifiques.

5. Sur le plan interne, le centre de gravité de l'entreprise de gros continuera de se déplacer de l'achat vers la vente. Les contraintes de la distribution, et en particulier, la nécessité d'éviter au maximum les heurts et les imprévus, font que tous les opérateurs, en relation les uns avec les autres tendront à parler le même langage. D'où l'impératif d'une définition de plus en plus précise des produits, et donc l'extension du rôle des cahiers des charges.

6. Les marchés physiques, qu'ils soient de production ou de consommation, verront ainsi leurs tonnages régresser. Leur formule est en effet dépassée (notamment, leur structure même ne leur permet pas d'assurer de manière satisfaisante la protection des produits).

Pour subsister, il leur faut donc modifier leur mode de fonctionnement et s'adapter aux changements inéluctables de leur environnement qu'implique par exemple la forte décroissance des ventes en cases. Pour ce faire, ils devront se doter des moyens adéquats pour attirer et développer, en leur sein, les modes de commerce qui jusqu'à présent ont échappé à un grand nombre d'entre eux, tels que les entrepôts des centrales d'achat et ceux des grands grossistes importateurs.

Beaucoup de marchés de production de gré à gré, ainsi que de marchés de gros, sont cependant appelés à disparaître.

7. Parallèlement à ces évolutions, il importe de souligner qu'on se dirige probablement en Europe vers une situation assez générale d'abondance, voire d'excédent, plus ou moins marquée selon les produits ou selon les endroits, de l'offre de fruits et légumes sur la demande. Il existe donc une concurrence de plus en plus vive dans le secteur des fruits et légumes, tout au moins dans une part importante de celui-ci.

Tout effort pour améliorer les rapports entre acheteurs et vendeurs est d'autant plus nécessaire que les fruits et légumes frais, les fruits en particulier, supportent la concurrence des aliments substitués, tels que les desserts lactés, la 5^e gamme, et les produits transformés de manière générale.

La recherche du prix n'est plus, à elle seule, l'élément déterminant de l'acte d'achat, la qualité y joue un rôle croissant. Ce qui compte, désormais, est le rapport qualité-service-prix optimal. Les fournisseurs qui parviendront à offrir le meilleur rapport qualité-service-prix sont aussi ceux qui auront le plus de chance d'être épargnés par le comportement agressif de *discounter*, encore très répandu, qu'on observe chez les grands acheteurs de la filière. Les autres fournisseurs sont ceux qui subiront le plus directement ce comportement de *discounter*.

8. L'importation devient une voie d'approvisionnement incontournable. La part des importations dans les disponibilités nationales n'a cessé de croître régulièrement en France, et l'avenir ne semble pas plaider pour un infléchissement de cette tendance. Pour ce qui concerne l'Europe, la réalisation du grand marché unique de 1993 met plus directement en concurrence entre eux les différents bassins de production. Les pays méditerranéens comme l'Italie et l'Espagne devraient couvrir une part croissante de leurs besoins en recourant à l'importation, d'outre-mer notamment.

Une conséquence de cette évolution, qui semble assez générale, est que les importateurs doivent adjoindre à leur gamme des produits locaux, et les expéditeurs et les coopératives doivent, pour leur part, travailler également les produits d'importation. Le but, dans les deux cas, est d'offrir un assortiment plus large le plus longtemps possible au cours de l'année, en groupant les origines. La pratique, en la matière, est toutefois assez délicate, et certains opérateurs sont beaucoup mieux armés que d'autres.

9. Or, il n'est pas exclu que la consommation de fruits et légumes frais, après plusieurs années de stagnation, puisse connaître une reprise. Les évolutions socio-économiques et culturelles conduisant à de profonds changements des mœurs alimentaires semblent la favoriser.

A une alimentation consistante où prédomine la viande, fait place, peu à peu, une nourriture plus diététique à base de produits frais et vitaminés. Les consommateurs sont plus vigilants sur la fraîcheur, la qualité gustative des produits qu'ils achètent, et tiennent compte de leur facilité d'usage et de leur convivialité. Les fruits et légumes, de par leurs qualités intrinsèques, peuvent bénéficier d'une image plus que favorable et y trouver la place qui leur revient, à condition que distributeurs et producteurs fassent conjointement les efforts nécessaires.

VI. – Conclusion sur l'efficacité des divers modes de mise en marché dans les pays industrialisés

L'efficacité des modes de mise en marché semble reposer en dernière analyse sur les éléments suivants :

- l'individualisation des performances des divers apporteurs, au moyen d'un agréage strict à réception station, lui-même basé sur une rémunération personnalisée, en fonction des mérites réels de l'apporteur ;
- une très bonne maîtrise des problèmes de production et de commercialisation, ce qui suppose des relations étroites avec les milieux de la recherche d'expérimentation et de la vulgarisation, et une très bonne qualité des relations humaines au sein des entreprises assurant la mise en marché ;
- la capacité à offrir des lots importants et de qualité constante et homogène, conformes donc aux prescriptions de la normalisation et à celles des cahiers des charges des grands acheteurs ;
- la possibilité d'adjoindre à des produits-leaders une gamme suffisante d'autres produits, etc., le plus longtemps possible au cours de la saison ;
- la maîtrise des fonctions logistiques, ce qui implique de disposer des équipements nécessaires, tant en poste fixe que de transport ;
- le fait que les producteurs soient suffisamment imprégnés d'une mentalité commerciale ;
- le fait de disposer d'une équipe de commerciaux compétents, à la fois pour le marché intérieur et l'exportation, et auxquels on a donné la rémunération et le pouvoir nécessaires.

Ces différentes capacités sont d'autant plus utiles dans un contexte d'abaissement, voire de disparition des barrières tarifaires, contingentaires, calendaires, etc., comme c'est particulièrement le cas pour le commerce intra-communautaire. Dans un tel contexte, en effet, les bassins de production très distants les uns des autres peuvent s'intégrer à un réseau d'échanges très vaste, et par là-même devenir en concurrence de plus en plus directe. Percevoir les signaux du marché et en tirer les conséquences quant à la stratégie de production et de commercialisation est un impératif dans une économie ouverte.

Les mesures politiques prises à propos du secteur des fruits et légumes ne doivent pas alors contrarier les adaptations nécessaires. Comme ces mesures intéressent prioritairement l'amont de la filière, le danger est qu'elles pérennisent ainsi des erreurs commises en matière de production. Le coût de ces erreurs, et de leur pérennisation, est alors supporté par le contribuable et par le consommateur, pour le premier par le biais du budget de l'Etat, et, pour le second, en raison de la différence entre les prix sur le marché intérieur et les prix pratiqués dans les échanges internationaux, dans les cas où ceux-ci sont inférieurs à ceux-là en raison de mesures protectionnistes prises.

Notes

1. Nous ne possédons pas suffisamment d'informations pour traiter du cas des *boards* britanniques du lait et de la pomme de terre.
2. Il s'agit de la procédure de l'achat public prévue par le *Règlement 1035/72* et applicable en cas de crise grave, quand les cotations d'un produit descendent au dessous du prix d'achat.

Bibliographie

Les analyses ci-dessus sont en grande partie reprises de trois ouvrages de T. Aube, publiés antérieurement par le Centre Technique Interprofessionnel de Fruits et Légumes (CTIFL), France :

- Aube (T.), 1985.- Réflexions sur la mise en marché des fruits et légumes en France.- In : *Cahier CTIFL*, n° 1, 1985.- 284 p.
- Aube (T.).- L'économie de la commercialisation des fruits et légumes.- In : *Cahier CTIFL*, n° 39.- 63 p. (Synthèse préparée en vue de la soutenance du Doctorat d'Etat en Sciences Economiques à l'Université de Montpellier I).
- Aube (T.), Rahmani (M.), Alexandre (.), 1989.- Perspectives d'évolution du stade de gros en fruits et légumes.- In : *Cahier CTIFL*.- 310 p.