



**HAL**  
open science

# Puissance d'achat et concurrence dans la grande distribution

Nicolas Delord

► **To cite this version:**

Nicolas Delord. Puissance d'achat et concurrence dans la grande distribution. Droit. Université Nancy 2, 2007. Français. NNT : 2007NAN20004 . tel-01752686

**HAL Id: tel-01752686**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01752686>**

Submitted on 29 Mar 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



**Bureau  
d'économie  
théorique  
et appliquée  
(BETA)**  
UMR 7522

UNIVERSITE NANCY 2  
FACULTE DE DROIT, SCIENCES ECONOMIQUES ET  
GESTION



# **PUISSANCE D'ACHAT ET CONCURRENCE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION**

THESE

pour l'obtention du grade de  
Docteur ès Sciences Economiques

Présentée et soutenue publiquement par

**Nicolas DELORD**

Le 18 juin 2007

A l'Université Nancy II

**JURY**

Emmanuel COMBE  
Bruno DEFFAINS  
Thomas FROEHLICHER  
Patrick REY  
Stéphane SAUSSIER

Professeur de Sciences économiques à l'Université Paris I, rapporteur  
Professeur de Sciences économiques à l'Université Nancy II, directeur de thèse  
Professeur de Sciences de gestion à l'Université Nancy II  
Professeur de Sciences économiques à l'Université Toulouse I  
Professeur de Sciences économiques à l'Université Paris XI, rapporteur

**Nancy-Université**  
Université Nancy 2

BETA  
13, place Carnot – C.O. n°26– 54035 NANCY CEDEX– France  
Tel: + 33 (0) 83 25 19 94



**Bureau  
d'économie  
théorique  
et appliquée  
(BETA)**  
UMR 7522

UNIVERSITE NANCY 2  
FACULTE DE DROIT, SCIENCES ECONOMIQUES ET  
GESTION



# **PUISSANCE D'ACHAT ET CONCURRENCE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION**

THESE

pour l'obtention du grade de  
Docteur ès Sciences Economiques

Présentée et soutenue publiquement par

**Nicolas DELORD**

Le 18 juin 2007

A l'Université Nancy II

**JURY**

Emmanuel COMBE  
Bruno DEFFAINS  
Thomas FROEHLICHER  
Patrick REY  
Stéphane SAUSSIER

Professeur de Sciences économiques à l'Université Paris I, rapporteur  
Professeur de Sciences économiques à l'Université Nancy II, directeur de thèse  
Professeur de Sciences de gestion à l'Université Nancy II  
Professeur de Sciences économiques à l'Université Toulouse I  
Professeur de Sciences économiques à l'Université Paris XI, rapporteur

**Nancy-Université**  
Université Nancy 2

BETA  
13, place Carnot – C.O. n°26– 54035 NANCY CEDEX– France  
Tel: + 33 (0) 83 25 19 94

# LE CORPS ENSEIGNANT

## de la Faculté de Droit, Sciences Economiques & Gestion

### DOYEN

M. Olivier CACHARD

### DOYENS HONORAIRES

MM. TALLON, GROSS, JAQUET, CRIQUI

### PROFESSEURS ÉMÉRITES

M. VITU, Professeur de Droit Pénal  
M. JAQUET, Professeur de Droit Public  
M. COUDERT, Professeur d'Histoire du Droit  
Mme GAY, Professeur d'Histoire du Droit  
M. BORELLA, Professeur de Droit Public  
Mme MARRAUD, Professeur de Droit Privé  
M. GROSS, Professeur de Droit Privé

### PROFESSEURS

|                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| M. RAY Jean-Claude                 | Professeur de Sciences Économiques  |
| M. SEUROT François                 | Professeur de Sciences Économiques  |
| M. DUGAS DE LA BOISSONNY Christian | Professeur d'Histoire du Droit      |
| M. SEUVIC Jean-François            | Professeur de Droit Privé           |
| M. MOUTON Jean-Denis               | Professeur de Droit Public          |
| M. BUZELAY Alain                   | Professeur de Sciences Économiques  |
| M. JACQUOT François                | Professeur de Droit Privé           |
| M. ARNOULD Daniel                  | Professeur de Sciences Économiques  |
| M. CRIQUI Etienne                  | Professeur de Science Politique     |
| M. BILLORET Jean-Louis             | Professeur de Sciences Économiques  |
| M. PIERRÉ-CAPS Stéphane            | Professeur de Droit Public          |
| M. GOSSEREZ Christian              | Professeur de Droit Public          |
| M. GARTNER Fabrice                 | Professeur de Droit Public          |
| M. EBOUE Chicot                    | Professeur de Sciences Economiques  |
| M. DEFFAINS Bruno                  | Professeur de Sciences Economiques  |
| M. MAZIAU Nicolas                  | Professeur de Droit Public          |
| M. DEREU Yves                      | Professeur de Droit Privé           |
| M. BISMANS Francis                 | Professeur de Sciences Economiques  |
| M. ASTAING Antoine                 | Professeur d'Histoire du Droit      |
| Mme DORIAT-DUBAN Myriam            | Professeur de Sciences Economiques  |
| M. STASIAK Frédéric                | Professeur de Droit Privé           |
| M. CACHARD Olivier                 | Professeur de Droit Privé           |
| M. GRY Yves                        | Professeur de Droit Public          |
| M. LAMBERT Thierry                 | Professeur de Droit Privé           |
| M. HENRY Xavier                    | Professeur de Droit Privé           |
| M. PLESSIX Benoît                  | Professeur de Droit Public          |
| Mme TISSERAND-MARTIN Alice         | Professeur de Droit Privé           |
| Mme LEMONIER-LESAGE Virginie       | Professeur d'Histoire du Droit      |
| Mme SPAETER-LOEHRER Sandrine       | Professeur de Sciences Economiques  |
| Mme UBAUD-BERGERON Marion          | Professeur de Droit Public          |
| M. MAMPUYA Auguste                 | Professeur "invité" de Droit Public |

## MAÎTRES DE CONFÉRENCES

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| M. BOURGAUX Claude              | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| M. BEAUFORT Jean-Louis          | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| M. PELLISSIER Dominique         | Maître de Conférences de Sciences Économiques |
| Mme CHARDIN France              | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| M. GERMAIN Eric                 | Maître de Conférences de Droit Public         |
| M. LUISIN Bernard               | Maître de Conférences de Droit Public         |
| Mme MANSUY Francine             | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| M. VENANDET Guy                 | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| Mme TILLEMENT Geneviève         | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| Mme GANZER Annette              | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| M. OLIVIER Laurent              | Maître de Conférences de Science Politique    |
| M. DIELLER Bernard              | Maître de Conférences de Sciences Économiques |
| M. GUIGOU Jean-Daniel           | Maître de Conférences de Sciences Économiques |
| M. GASSER Jean-Michel           | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| Mme JANKELIOWITCH-LAVAL Eliane  | Maître de Conférences de Sciences Économiques |
| M. AIMAR Thierry                | Maître de Conférences de Sciences Économiques |
| Mme KUHN Nicole                 | Maître de Conférences de Droit Public         |
| Mme DAVID-BALESTRIERO Véronique | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| Mme ETIENNOT Pascale            | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| Mme DANTONEL-COR Nadine         | Maître de Conférences de Droit Public         |
| Mlle BARBIER Madeleine          | Maître de Conférences d'Histoire du Droit     |
| M. FOURMENT François            | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| M. ANDOLFATTO Dominique         | Maître de Conférences de Science Politique    |
| Mme DEFFAINS Nathalie           | Maître de Conférences de Droit Public         |
| Mme SIERPINSKI Batyah           | Maître de Conférences de Droit Public         |
| M. MOINE André                  | Maître de Conférences de Droit Public         |
| Mlle LEBEL Christine            | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| Mlle LE GUELLAFF Florence       | Maître de Conférences d'Histoire du Droit     |
| M. PY Bruno                     | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| M. BERNI Daniel                 | Maître de Conférences d'Histoire du Droit     |
| M. EVRARD Sébastien             | Maître de Conférences d'Histoire du Droit     |
| M. FENOGLIO Philippe            | Maître de Conférences de Sciences Economiques |
| Mme BOURREAU DUBOIS Cécile      | Maître de Conférences de Sciences Economiques |
| Mlle GARDIN Alexia              | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| M. KLOTGEN Paul                 | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| Mme DERDAELE Elodie             | Maître de Conférences de Droit Public         |
| M. DAMAS Nicolas                | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| M. GICQUEL Jean-François        | Maître de Conférences d'Histoire du Droit     |
| M. PFISTER Etienne              | Maître de Conférences de Sciences Economiques |
| Mme LELIEVRE Valérie            | Maître de Conférences de Sciences Economiques |
| M. PREVOT Jean-Luc              | Maître de Conférences de Sciences Economiques |
| M. WEBER Jean-Paul              | Maître de Conférences de Sciences Economiques |
| Mme CHAUPAIN-GUILLOT Sabine     | Maître de Conférences de Sciences Economiques |
| M. CHOPARD Bertrand             | Maître de Conférences de Sciences Economiques |
| Mlle PIERRE Nathalie            | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| M. PIERRARD Didier              | Maître de Conférences de Droit Public         |
| Mme HOUIN-BRESSAND Caroline     | Maître de Conférences de Droit Privé          |
| M. ZIANE Ydriss                 | Maître de Conférences de Sciences Economiques |
| M. GABUTHY Yannick              | Maître de Conférences de Sciences Economiques |
| Mlle BLAIRON Katia              | Maître de Conférences de Droit Public         |
| M. FERREY Samuel                | Maître de Conférences de Sciences Economiques |

M. MULLER François

Maître de Conférences de Droit Public

M. FERRY Frédéric

Maître de Conférences associé de Droit Privé

Mme MOUKHA Stéphanie

Maître de Conférences associé de Droit Privé

M. GAUDEL Pierre-Jean

Maître de Conférences associé de Droit Public

M. GUENOT Jacques

Maître de Conférences associé de Droit Privé

M. GREGOIRE Christian

Maître de Conférences associé de Sciences Economiques

M. BERNARDEAU Ludovic

Maître de Conférences associé de Droit Privé

## **ASSISTANTS - PRAG**

Mlle ABALLEA Armelle

Assistant de Droit Public

M. ECKERSLEY David

Assistant d'Anglais

M. LOVAT Bruno

PRAG de Mathématiques

Mme DIEHL Christel

PRAG d'Anglais





La faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

A Clotilde,

# Remerciements

Je remercie mon directeur de thèse, le Professeur Bruno DEFFAINS, pour la confiance qu'il m'a accordée durant ce travail, ses conseils et son suivi au cours de cette recherche.

J'exprime une reconnaissance particulière à Messieurs les Professeurs Emmanuel COMBE et Stéphane SAUSSIÉ pour avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse et Messieurs les Professeurs Patrick REY et Thomas FROEHLICHER pour leur participation au jury de soutenance.

Je remercie Marie-Laure ALLAIN et Emmanuel RAYNAUD, Chargés de recherche CNRS, Sabine CHAUPAIN-GUILLOT, Maître de Conférences à l'Université Nancy 2, Nuno GAROUPA, Professeur à l'Université de Lisbonne, et Claude MENARD, Professeur à l'Université Paris 1, pour avoir réagi avec attention à mes travaux.

Je remercie tous les doctorants et chercheurs de l'équipe du BETA à Nancy et en particulier Olivier DAMETTE, Marie OBIDZINSKI, et Bertrand CHOPARD avec lesquels j'ai pu tout partager de la thèse.

Je pense à mes amis qui se sont lancés dans la même aventure, dans d'autres universités, Céline, Gwenn, Joan, Mathieu et William. Je donne rendez-vous à Xavier et aux membres de mon club de triathlon, qui m'ont redonné la motivation. Je remercie mes parents et mon frère Bruno qui ont su me soutenir malgré les distances.

Enfin, je remercie Clotilde pour sa présence à mes côtés depuis le début.



# Sommaire

|   |    |
|---|----|
| <b>Introduction générale</b>  | 12 |
| <br>  |    |
| <b>Chapitre 1. L'évolution récente de la concurrence dans la grande distribution alimentaire</b>                      | 23 |
| Introduction  | 24 |
| 1.1 De nouveaux modèles économiques dans la grande distribution alimentaire   | 26 |
| 1.2 Les réglementations spécifiques au secteur et la protection de la concurrence                                     | 35 |
| 1.3 L'efficacité des mécanismes de marché face à l'inflation des marques nationales                                   | 42 |
| 1.4 Conclusion  | 48 |
| <br>  |    |
| Annexes   | 50 |
| <br>  |    |
| <b>Chapitre 2. La concurrence en prix, un mécanisme de coordination efficace pour les coopératives d'indépendants</b> | 53 |
| Introduction  | 54 |
| 2.1 La macro-transaction organisée par les distributeurs à l'aune de la théorie des coûts de transaction              | 57 |
| 2.2 La coexistence des groupes intégrés et des coopératives d'indépendants  | 67 |
| 2.3 Le positionnement stratégique en prix des coopératives d'indépendants   | 77 |
| 2.4 Conclusion  | 94 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Chapitre 3. Les relations fournisseurs - distributeurs :<br/>quelle place pour les quasi-sanctions judiciaires ?</b>  | 97  |
| Introduction   | 98  |
| 3.1 L'exercice de la puissance d'achat du distributeur   | 100 |
| 3.2 La nature de la «quasi-activité judiciaire» du distributeur  | 109 |
| 3.3 Le modèle de dissuasion pour un monopole privé   | 115 |
| 3.4 Conclusion   | 130 |
| <br>   |     |
| <b>Chapitre 4. Une analyse empirique de la production des<br/>marques de distributeurs par les producteurs nationaux</b> | 134 |
| Introduction   | 135 |
| 4.1 La variété des politiques d'achat des centrales d'achat  | 139 |
| 4.2 Le choix du producteur national par le distributeur  | 155 |
| 4.3 Conclusion   | 176 |
| Annexes  | 178 |
| <br>   |     |
| <b>Conclusion générale</b>   | 188 |
| <br>   |     |
| <b>Bibliographie</b>   | 192 |
| <br>   |     |
| <b>Table des matières</b>  | 205 |

# Introduction générale

L'objectif global des réglementations françaises, en 1996, était de contrecarrer la puissance d'achat des distributeurs en rééquilibrant le rapport de force avec les autres acteurs économiques du commerce alimentaire. D'une part, l'interdiction de la revente à perte, par la loi sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales en 1996, renforce le contrôle par le fournisseur sur son prix de vente et sa stratégie commerciale. D'autre part, en limitant la concurrence en prix dans la grande distribution alimentaire, cette mesure bénéficie aussi au petit commerce, tout comme les restrictions posées sur les nouvelles ouvertures de magasins par la loi relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat en 1996. Le contrôle de l'expansion de la grande distribution alimentaire motive depuis une vingtaine d'années en Europe l'adoption de nombreuses législations (Boylaud et Nicoletti (2001)) dont les effets distorsifs sont nombreux (Pilat (1997)).

Le déclin du petit commerce et la question de la compensation des emplois perdus par les supermarchés et les hypermarchés mettent en doute la viabilité du modèle économique de la grande distribution alimentaire pour la société<sup>1</sup>. Les réglementations, en encadrant la puissance d'achat des distributeurs, poursuivent des objectifs redistributifs entre les acteurs du commerce alimentaire. Cependant, la puissance d'achat des distributeurs ou même les réglementations peuvent entraîner des distorsions de la concurrence préjudiciables au consommateur. L'intervention de l'Etat dans ce secteur concurrentiel doit être analysée.

L'importance du secteur de la grande distribution alimentaire est incontestable tant du point de vue des emplois que du chiffre d'affaires réalisé par les distributeurs. Le rapport de branche « Commerce à prédominance alimentaire » 2005 rappelle que la grande distribution génère 166,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires et emploie 642500 salariés dans 26080 points de vente<sup>2</sup>. C'est un secteur clé également car les choix de référencement des distributeurs ont des conséquences sur l'organisation des marchés de production en amont et l'emploi des Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E) qui produisent pour les distributeurs. Enfin, et surtout, la concurrence entre les distributeurs sur le marché aval est le déterminant essentiel du surplus du consommateur.

De profonds changements dans le secteur ont affecté les choix stratégiques des distributeurs ces dernières années (Bell, Davies, Howard (1997), Dawson (2000)). Les stratégies des distributeurs ont évolué de la maximisation de la part de marché sur le marché domestique vers l'expansion géographique et la capitalisation autour du nom de l'enseigne. La recherche de valeur ajoutée par les distributeurs se fait en se rapprochant des besoins des consommateurs, que ce soit par la segmentation permise par les marques de distributeur<sup>3</sup> ou par l'avènement annoncé

---

<sup>1</sup> Le débat d'actualité sur les horaires d'ouverture le dimanche renvoie à cette opposition entre grande distribution et petit commerce.

<sup>2</sup> Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution.

<sup>3</sup> Ce sont des produits dont les caractéristiques sont définies par le propriétaire de la marque qui sont les enseignes et qui sont distribués exclusivement dans les magasins de l'enseigne. La *marque enseigne* regroupe des produits différents sous le nom ou le logo de l'enseigne. Les *marques premiers prix* sont les produits qui sont vendus pour proposer des alternatives aux produits de marques nationales, pour un prix très inférieur et une qualité inférieure. Les *marques de distributeurs*



de la distribution sur Internet. Le double objectif des distributeurs est de différencier leur enseigne et d'être efficace dans le management de la chaîne d'offre afin d'obtenir un prix d'achat compétitif qui est plus que jamais un impératif absolu avec la montée en puissance du maxidiscount<sup>4</sup>. La grande distribution alimentaire, sous les effets conjugués de changements organisationnels internes impulsés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication et de la concurrence de nouveaux modèles économiques, serait à un tournant de son histoire. Le modèle de la grande distribution et en particulier l'hypermarché a-t-il encore un avenir dans ce nouveau contexte concurrentiel (Moati (2001)) ?

Le débat qui nous préoccupe ici n'est pas tant celui de la viabilité économique du modèle de la grande distribution alimentaire que celui de la contribution de la puissance d'achat des distributeurs au bien-être dans la société. Pour reprendre le titre d'un ouvrage qui s'interroge sur le secteur, la grande distribution est-elle un bouc émissaire ou un prédateur (Tinard, Tinard, Serna (2003)) ?

La puissance d'achat des distributeurs renvoie à la question de la concentration dans le secteur et de l'intensité de la concurrence. Cette concurrence se joue au niveau national<sup>5</sup> et au niveau local entre magasins sur les zones de chalandise. La tendance à la concentration du marché aval des distributeurs, observée en France, l'est également dans tous les pays européens (Rapport d'étude de la Commission européenne (1999)). La réflexion économique tourne autour de l'opportunité d'autoriser les fusions et des critères pragmatiques utilisés par la Commission européenne et le Conseil de la concurrence. La vision de la fusion, selon qu'elle est considérée comme nuisible à la concurrence ou seulement comme un évènement qui peut donner une position dominante à un acteur économique, est également déterminante dans l'attitude des autorités de la concurrence (Combe (2005)).

---

*améliorées* sont des marques de distributeurs avec une qualité équivalente ou supérieure aux marques nationales valorisées par des marques autonomes distinctes de la marque enseigne.

<sup>4</sup> Le maxidiscount est le terme préféré à « hard-discount » qui désigne les magasins de taille réduite qui ne proposent qu'une référence sous marque propre à des prix très compétitifs (Lidl, Leader Price, Netto...).

<sup>5</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, la concurrence se joue aussi sur les écrans de télévision avec l'autorisation de la publicité pour la grande distribution.

Les implications pour la politique économique de la puissance d'achat des distributeurs sont complexes car les distributeurs sont peu nombreux à atteindre une part de marché suffisante pour être sous le contrôle des autorités de la concurrence. Une part de marché plus importante pour un distributeur peut lui permettre d'adopter une organisation plus efficace avec des coûts en baisse qui peuvent alors être réinvestis dans des investissements en magasins ou dans des baisses de prix (Burt, Sparks (2003)). Le problème est qu'en parallèle à ce cercle vertueux, les barrières à l'entrée et la pression concurrentielle diminuent sur le marché, affaiblissant l'intérêt d'une baisse de prix pour le distributeur. La puissance d'achat des distributeurs doit être limitée pour ne pas leur donner trop de pouvoir de marché.

La puissance d'achat des distributeurs leur donne également la possibilité de s'engager dans des comportements abusifs vis à vis des fournisseurs qui demandent un encadrement réglementaire et juridique. Les fournisseurs ont ainsi poussé à l'interdiction de la revente à perte pour contrôler leur politique commerciale face aux initiatives des distributeurs. L'abus de dépendance économique, dont la mise en œuvre par le Conseil de la concurrence n'est pas aisée, vise à contenir les abus des distributeurs dans leurs demandes aux fournisseurs. La protection accrue accordée à certaines catégories d'acteurs par les réglementations pour contenir les excès liés à la puissance d'achat des distributeurs ne favorise pas la concurrence en prix. Ces réglementations peuvent même entraîner des coûts plus importants que les bénéfices attachés à l'objectif initial de la réglementation, ce que suggèrent plusieurs travaux sur les réglementations.

L'impact des réglementations de 1996 sur la concurrence et le rapport de force entre distributeurs et fournisseurs a été envisagé sous plusieurs angles en organisation industrielle. Allain et Flochel (2001) analysent l'impact de la loi Raffarin comme une contrainte de capacité. Elle renforce le pouvoir des producteurs face à la menace d'introduction d'une marque propre tant qu'elle n'est pas associée à une barrière à l'entrée sur le marché aval. Bertrand et Kramarz (2002), dans une étude économétrique, estiment à 3% du total des emplois dans le commerce alimentaire, l'impact des restrictions sur les ouvertures de magasins. Ces

réglementations ont bien protégé le petit commerce mais en sacrifiant un nombre plus important d'emplois dans les grandes surfaces alimentaires. Le débat sur l'autorisation de la revente à perte dans une perspective de prix prédateurs (Rey et Tirole (1997)) ou en se concentrant sur la concurrence entre grande distribution et commerce de proximité (Chambolle (2005)) propose plusieurs arguments économiques qui peuvent justifier une interdiction (Chambolle (2003)). Enfin, l'interdiction de la revente à perte, en facilitant la pratique de prix planchers, a favorisé la collusion entre les fournisseurs à l'origine de l'inflation des marques après les réglementations de 1996 (Allain et Chambolle (2005)).

La théorie des relations verticales s'interroge sur les restrictions verticales qui doivent être autorisées ou interdites en comparant leurs motivations privées à leur impact sur le bien-être (Rey et Tirole (1988), Rey (1997)). La prise en compte de la puissance d'achat que peuvent avoir les distributeurs sur le marché aval s'est faite plus tardivement puisque ce sont les producteurs qui ont le pouvoir de négociation et qui choisissent le prix du produit dans la théorie des relations verticales. Des travaux ont cependant intégré la nouvelle donne de la puissance d'achat des distributeurs. C'est le cas de Comanor et Rey (2000) qui étudient le cas d'une relation entre un fournisseur et un distributeur, chacun évoluant sur des marchés où la concurrence est imparfaite. Le distributeur peut employer des restrictions verticales avec les fournisseurs pour exclure des distributeurs rivaux.

D'autres travaux, qui se concentrent sur le rapport de force entre les distributeurs et les fournisseurs, font suite à Steiner (1985, 1993) pour qui les marges relatives des distributeurs et des fournisseurs sont expliquées par la mobilité entre marques et la mobilité entre magasins des consommateurs. Quand la mobilité des consommateurs est forte entre magasins (respectivement faible) relativement à la mobilité entre marques, alors les marges des fournisseurs sont relativement plus élevées (respectivement moins élevées) que les marges des distributeurs. Allain (2002) interprète en termes de différenciation entre les producteurs et de différenciation entre les distributeurs la corrélation négative entre marges et mobilité des consommateurs. Les degrés de substitution jouent des rôles asymétriques chez

Caprice (2004), un degré de différenciation faible entre les distributeurs étant nécessairement défavorable aux producteurs.

La puissance d'achat vient des différences de taille entre les distributeurs mais tient de manière absolue à l'existence d'un oligopsonne sur le marché aval (Dobson (2005)). La puissance d'achat s'exerce sur les marchés amont face aux fournisseurs mais affecte également l'intensité de la concurrence sur le marché aval. Sa définition est celle de l'obtention, par les distributeurs, dans la relation fournisseur / distributeur, de conditions plus favorables que celles réservées aux autres acheteurs ou qui seraient attendues sous des conditions normales de compétition. L'attention que lui portent les institutions européennes (Rapport d'étude de la Commission européenne (1999)) et françaises (Rapport pour le Conseil d'Analyse Economique (2000), Rapport Industrie et Commerce (2004)) souligne la pertinence d'études économiques dédiées spécifiquement au secteur de la grande distribution alimentaire. C'est dans cette perspective que se positionne cette thèse qui incorpore les faits relatifs au secteur pour enrichir l'analyse des rapports entre fournisseurs et distributeurs et de la concurrence entre distributeurs. Plusieurs objectifs sous-tendent ce travail.

Le premier objectif de la thèse est méthodologique en contribuant à l'analyse d'un secteur concurrentiel dans lequel l'Etat intervient, avec des outils analytiques originaux. Les cadres d'analyse tirent partie d'approches centrées sur les institutions qui encadrent le marché concurrentiel, comme l'analyse économique du droit ou l'approche néo-institutionnaliste. L'économie du droit étudie l'impact des règles de droit sur le comportement des acteurs. Plus précisément, les modèles de mise en œuvre publique du droit permettent l'étude dans une perspective d'efficacité de la production de dissuasion par la mise en œuvre d'une règle de droit. Cette méthodologie est transposée à la production de dissuasion du distributeur face aux fournisseurs. L'économie néo-institutionnelle, en se focalisant sur la concurrence des modes d'organisation, prend en compte l'impact des réglementations sur l'efficacité relative des organisations. Les organisations doivent s'adapter au changement institutionnel en le contournant ou en optimisant leur comportement face à une

nouvelle réglementation. Ce cadre d'analyse permet une meilleure compréhension de la concurrence entre les distributeurs, appréhendés comme des organisations.

Le deuxième objectif de la thèse est de fournir une information spécifique à la grande distribution. L'intervention de l'Etat est fragile dans un secteur concurrentiel qui n'est pas encadré par des dispositifs de recueil d'information comme le serait un secteur régulé par une autorité indépendante. L'implication de l'Etat pose la question de la quantité et de la qualité de l'information qui guide la décision publique. Des sources d'information alternatives qui sont à la fois neutres et indépendantes existent avec l'activité des panelistes du secteur mais sont orientées vers un objectif commercial. Il est donc difficile d'y voir clair dans l'activité de *lobbying* des acteurs du secteur et de comprendre pourquoi les revendications des distributeurs ne sont pas les mêmes alors que du point de vue de l'analyse économique ce sont les mêmes acteurs avec des fonctions objectifs et des contraintes identiques<sup>6</sup>. Des données sont mobilisées pour étudier la structure concurrentielle des marchés amont de marques de distributeurs avec une étude économétrique.

Enfin, le troisième objectif de la thèse est d'aider la décision publique sur les mesures correctives à apporter à la puissance d'achat des distributeurs. A chaque réglementation sont attachés des coûts et des bénéfices dont il faut faire le bilan pour optimiser la décision publique. D'un côté, l'exercice de la puissance d'achat des distributeurs implique la concentration des marchés de fournisseurs et l'adoption de comportements abusifs des distributeurs. D'un autre côté, la puissance d'achat favorise l'efficacité en tirant le prix vers le bas dans la relation avec le fournisseur, action qui si elle est associée à une concurrence effective sur le marché aval bénéficie au consommateur.

Cette thèse est constituée de travaux autonomes dont l'unité tient à l'étude de la puissance d'achat des distributeurs. Une présentation succincte des chapitres est faite en insistant sur les méthodes analytiques employées et les résultats obtenus.

---

<sup>6</sup> Schématiquement au début des années 2000, les coopératives d'indépendants veulent pouvoir baisser le prix alors que les groupes intégrés sont plus sensibles aux limitations sur les ouvertures de magasins.

Le chapitre 1 présente les évolutions marquantes du secteur français de la grande distribution alimentaire au cours des dix dernières années, depuis l'adoption de réglementations en 1996. Ce chapitre dresse un panorama de la concurrence dans le secteur en actualisant les données disponibles. D'une part, la structure concurrentielle du secteur est explicitée et l'évolution de la concentration du marché aval des distributeurs est mesurée. D'autre part, le développement de nouveaux modèles économiques comme les marques de distributeurs et les chaînes de maxidiscount est appréhendé en quantifiant leur poids actuel dans le secteur. Outre ces évolutions endogènes au secteur, l'adoption de réglementations exogènes a impacté la concurrence au cours des dix dernières années. L'analyse se focalise sur la conséquence la plus visible et la plus dommageable qui est l'inflation des marques nationales<sup>7</sup>.

C'est désormais un fait établi que l'interdiction de la revente à perte a permis aux fournisseurs d'augmenter leurs prix, fait auquel les distributeurs ont répondu par une hausse des marges arrière, alimentant la hausse des prix. Après avoir expliqué le cercle vicieux à l'œuvre entre distributeurs et fournisseurs, les mécanismes concurrentiels qui auraient pu contrecarrer l'inflation des marques nationales sont avancés. Les marques de distributeurs sont généralement perçues comme des produits ayant freiné l'évolution à la hausse des prix des marques nationales. Plusieurs indices sont avancés qui suggèrent que les distributeurs ont profité de l'inflation des marques nationales pour augmenter jusqu'au début des années 2000 le prix des marques de distributeurs. L'inflation des marques nationales a alimenté la croissance en volume des marques de distributeurs en leur donnant une compétitivité prix artificielle. Le maxidiscount est, quant à lui, un substitut imparfait à une atonie de la concurrence entre distributeurs classiques.

Le chapitre 2 est une étude de cas portant sur l'organisation des réseaux de distribution pour gérer l'échange entre la centrale d'achat et les magasins. La théorie des coûts de transaction (Williamson (1975, 1985)) est le cadre d'analyse pour apprécier la coexistence et l'efficacité relative de deux modes d'organisation qui sont

---

<sup>7</sup> Les marques nationales sont les produits qui ne sont pas spécifiques à une enseigne de distribution et qui sont présents chez tous les distributeurs. Leurs caractéristiques ne varient pas selon les enseignes (Coca Cola, Danone, Président...).

les groupes intégrés et les coopératives d'indépendants. Les coopératives d'indépendants sur le marché français ne sont pas marginales comme dans la plupart des autres pays européens puisqu'elles sont d'une taille équivalente aux réseaux intégrés, bien que largement moins développées à l'international. Alors que les groupes intégrés sont la propriété d'un actionnariat boursier ou familial, la propriété des coopératives d'indépendants est répartie entre les directeurs propriétaires des magasins.

Des motifs organisationnels sont donnés au rôle moteur des coopératives d'indépendants dans la concurrence en prix, au cours de l'histoire du secteur. La coexistence de firmes et de formes hybrides est expliquée par des actifs spécifiques différents. Les coopératives d'indépendants ne valorisent pas un assortiment homogène et un concept d'enseigne mais une image d'enseigne « discount ». Elles ont opté pour une coordination par le contrat moins coûteuse que la hiérarchie mais qui laisse moins de place à la coopération. La compétitivité prix de la forme hybride est assurée par le mécanisme du tiers temps qui économise des coûts de transaction et intègre les objectifs des magasins dans les échelons centralisés du réseau. Les récentes évolutions réglementaires qui élargissent les possibilités contractuelles des coopératives d'indépendants, pour faciliter la coordination sur les marques de distributeurs, remettent en cause l'efficacité de la coordination spontanée par le positionnement stratégique en prix dans les coopératives d'indépendants.

Le chapitre 3 est un modèle de mise en œuvre du droit dans lequel le distributeur sanctionne les fournisseurs pour les dommages qu'il subit. L'objectif est à la fois de donner un fondement analytique à la production de dissuasion par le distributeur, qui dissuade les fournisseurs de s'engager dans des pratiques préjudiciables au consommateur, et à l'existence de comportements abusifs. Le débat autour des bonnes pratiques dans les relations commerciales est une question récurrente en droit. Les pratiques des distributeurs telles que les discriminations suite à un refus de promotion, les demandes de réductions supplémentaires en cours de contrat, les pénalités ou amendes pour des fautes du fournisseur dans la spécification de la qualité ou les délais de livraison, sont ici rationalisées.

La théorie de la mise en œuvre publique du droit (Polinsky et Shavell (2000)) est transposée au cas d'un monopole privé qui sanctionne ses partenaires commerciaux pour les dommages qu'ils lui font subir. Dans le cas d'une sanction monétaire, dès lors que la sanction monétaire est faible et/ou que le dommage est faible, un monopole privé adopte un comportement de sur dissuasion. Un plafond faible sur la sanction monétaire rend attractif l'usage d'une sanction non monétaire en complément de la sanction monétaire. Cette production de dissuasion est en général excessive par rapport au comportement optimal d'une autorité publique, qui fixe la sanction en dessous du dommage et qui n'adopte pas de sanctions non monétaires. Les quasi-sanctions judiciaires mises en œuvre par le distributeur produisent de la dissuasion même si elles ne sont pas optimales. Dans le cas d'application de la relation distributeur / fournisseur, la dissuasion incite les fournisseurs à plus d'efficacité et à la modération tarifaire.

Le chapitre 4 est une étude empirique des choix de production des distributeurs français menée sur un échantillon de produits d'épicerie de marques de distributeurs. Les distributeurs peuvent opter pour une PME ou un producteur de marque nationale déjà présent dans le linéaire du distributeur pour produire le produit de marque de distributeur. Le chapitre propose des tests empiriques des choix des centrales d'achat et de l'arbitrage des distributeurs entre les fournisseurs indépendants et les producteurs de marques nationales à partir de données sur l'identité des fournisseurs pour des produits d'épicerie en 2004.

Les pratiques des centrales d'achat sont comparées à l'aide d'une analyse de la variance et d'un test d'homogénéité. La variété des politiques d'achat des distributeurs est un premier facteur explicatif de l'implication des marques nationales. Certaines centrales d'achat choisissent délibérément de moins recourir aux producteurs nationaux, ce qui est partiellement expliqué par leurs stratégies de marques de distributeurs. L'arbitrage d'un distributeur pour produire la marque de distributeur entre un producteur national et une PME est ensuite testé économétriquement sur un modèle linéaire et un modèle binaire. Les distributeurs choisissent plus souvent les producteurs nationaux quand les marques nationales ont une part de marché plus faible sur le marché aval, quand la concentration des



marchés de produits de marque de distributeur est plus faible et quand le marché des marques de distributeurs est plus large. Les choix des distributeurs ne conduisent pas à une éviction des fournisseurs indépendants mais au contraire à une implication plus forte des producteurs de marques nationales sur des marchés de production moins concentrés.

# Chapitre 1. L'évolution récente de la concurrence dans la grande distribution alimentaire française

## Introduction

La réglementation sur les prix intervenue en 1996 marque une rupture dans la définition de l'intervention de l'Etat. La protection de la concurrence sur le marché de la grande distribution alimentaire subit une distorsion au profit de la protection de certains acteurs du commerce alimentaire supposés plus faibles que les grands distributeurs généralistes. C'est le cas des PME, qui si elles ne représentent que 18% du linéaire des distributeurs, comptent pour 90% des effectifs de producteurs de marques de distributeurs en 2004. C'est le cas également du petit commerce dont le nombre de magasins a continûment diminué, aussi bien avant que depuis 1996<sup>8</sup>. L'un des objectifs de ces nouvelles réglementations a donc été de protéger le petit commerce et les PME en tentant d'influencer l'équilibre des relations commerciales entre les distributeurs et les fournisseurs.

Sur la période qui a suivi la réglementation de 1996, la concurrence entre les enseignes s'est déplacée du prix des marques nationales vers la fidélisation et les services offerts aux consommateurs. Le « ticket Leclerc », apparu en 2000, puis sa généralisation et son adoption sous forme de cartes de fidélité par les enseignes de la distribution française, fut un moyen de contourner la réglementation et de redistribuer du surplus au consommateur. Dans quelle mesure les distributeurs et les fournisseurs ont-ils été acteurs des effets pervers des réglementations sur la concurrence en prix ?

En dépit d'études empiriques qui concluent à une baisse de l'emploi dans le commerce alimentaire<sup>9</sup> en raison des barrières réglementaires (Bertrand et Kramarz (2000)) et confortée par l'épouvantail de la déréglementation hollandaise, l'idée que la concurrence en prix est potentiellement destructrice d'emploi a mobilisé

---

<sup>8</sup> D'après le Ministère des PME, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions Libérales, de 1996 à 2004, le nombre de commerces de proximité a continûment diminué. Le nombre de petits libres-services est passé de 19000 en 1996 à 15000 en 2004. Le nombre de supermarchés de proximité (<1200m<sup>2</sup>) de 3800 à 2900, alors que le nombre de magasins de maxidiscounte (<1200m<sup>2</sup>) passait de 1790 à 3000.

<sup>9</sup> Les supermarchés et les hypermarchés emploient 518000 salariés selon le Rapport de branche 2005 du Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire. Ces emplois sont aussi un enjeu crucial des réglementations du secteur. Le débat récent sur la suppression des caisses classiques remplacées par des caisses automatisées en témoigne.

l'attention du pouvoir politique. Les réglementations ont introduit une distorsion de l'objectif d'efficacité économique au profit d'une redistribution des profits dans le secteur. Cet interventionnisme accru du législateur (Boylaud et Nicoletti (2001)) n'a pas été compensé par une action pro-concurrentielle du Conseil de la concurrence. Des opérations de concentration (création d'un champion national avec Carrefour) et des rapprochements de centrales d'achat susceptibles de réduire l'intensité de la concurrence ont été autorisés dans le même temps par le Conseil de la concurrence. La question de la complémentarité de l'action des autorités de la concurrence et de la réglementation de l'Etat se pose dans ce secteur (Perrot (2002) pour les secteurs nouvellement ouverts à la concurrence).

Parmi les faits marquants sur le marché de la grande distribution, l'inflation des marques nationales est l'évènement majeur de la décennie post-réglementation. Cette inflation des marques nationales interpelle l'économiste car elle signifie une baisse du surplus du consommateur et pose la question des mécanismes concurrentiels qui auraient pu ou auraient dû contrecarrer ce mouvement inflationniste. Trois évolutions du secteur seront commentées à l'aune de l'interaction qu'elles entretiennent avec l'inflation des marques : le rapport de force entre distributeurs et fournisseurs, le développement des marques de distributeurs et l'entrée des magasins de maxidiscompte sur le marché. Si la réglementation a initié l'inflation des marques conjuguée à l'emballlement des marges arrière, plusieurs indices sont avancés qui suggèrent que les distributeurs ont profité de l'inflation des marques nationales pour relever le prix des marques de distributeurs jusqu'au début des années 2000.

Ce premier chapitre poursuit un double objectif. Il fournit des données actualisées qui dressent un panorama de la concurrence dans le secteur sur les dix dernières années en s'appuyant sur des sources professionnelles et institutionnelles. Il vise ensuite à expliquer l'inflation des marques nationales en soulignant d'une part la responsabilité des distributeurs (celle des producteurs est directe) par la croissance des marges arrière et le comportement des marques de distributeur et d'autre part l'impact du maxidiscompte.

L'oligopole des distributeurs sur le marché aval et les évolutions marquantes de la décennie que sont l'entrée massive du maxidiscompte et l'intensification des marques de distributeurs sont commentées (Section 1.1). L'action de l'Etat et des autorités de la concurrence sur l'évolution de la concentration du secteur puis sur la relation d'échange entre distributeurs et fournisseurs est présentée (Section 1.2). Une explication du comportement des distributeurs et de l'atonie des marques de distributeurs dans la concurrence face aux marques nationales est enfin avancée (Section 1.3).

## **1.1 De nouveaux modèles économiques dans la grande distribution alimentaire**

Un panorama des distributeurs en concurrence sur le marché de la grande distribution alimentaire est proposé en insistant sur les groupes de distribution et l'entrée massive des magasins de maxidiscompte sur le marché. L'intensification des marques de distributeurs dans les linéaires est ensuite discutée en tant qu'alternative aux marques nationales.

### **1.1.1 Un marché en oligopole**

Après avoir identifié les concurrents par le format de magasin qu'ils exploitent et leurs parts de marché, la percée du maxidiscompte face aux formats traditionnels est chiffrée.

#### **1.1.1.1 Les groupes de distribution**

Les pouvoirs publics et les acteurs économiques du secteur ont forgé une typologie des formats de magasins sur la base de la surface de vente. Il s'agit d'un outil utile pour approcher l'offre commerciale dans une zone de chalandise et comparer les parcs de magasins des différents distributeurs. Cette typologie a évolué récemment pour intégrer l'émergence d'un format de magasin mi-hyper mi-super et

distingue principalement quatre formats de magasins<sup>10</sup>. Les hypermarchés sont des magasins de détail de libre-service localisés en périphérie des villes qui proposent un assortiment large (surface de vente supérieure à 4000 m<sup>2</sup>). Les supermarchés, magasins de détail de libre-service, vendent principalement des produits alimentaires et des marchandises générales (surface de vente comprise entre 800 m<sup>2</sup> et 4000 m<sup>2</sup>). Les magasins de maxidiscounte comprennent des assortiments de moins de 3000 références sous marques propres et pratiquent des prix bas (surface de vente au dessus ou en dessous de 800 m<sup>2</sup>). Les supérettes (surface de vente comprise entre 120 et 400 m<sup>2</sup>) et les mini libres-services et magasins (surface de vente inférieure à 120 m<sup>2</sup>) constituent les formats du commerce de proximité. Les caractéristiques essentielles propres à chaque format sont donc la surface de vente et le positionnement géographique qui contraignent la largeur et la profondeur de l'assortiment.

Le chiffre d'affaires des enseignes indique le poids relatif des groupes de la grande distribution alimentaire (Tableau 1.1). Le groupe Carrefour se détache devant Auchan, Leclerc et Intermarché. Les groupes de maxidiscounte Lidl et Aldi rivalisent en termes de chiffre d'affaires avec les grands groupes français, le marché français ne représentant qu'un débouché secondaire pour eux après le marché allemand.

Les groupes intégrés exploitent plusieurs formats de magasins avec notamment les groupes Carrefour et Casino qui sont présents sur tous les formats de magasins. A l'inverse les réseaux de distribution organisés sous forme de coopératives d'indépendants et les groupes de maxidiscounte sont davantage concentrés sur un format (à l'exception d'Intermarché présent dans le maxidiscounte). Enfin, les coopératives d'indépendants que sont Leclerc, Système U et Intermarché ont des stratégies qui sont moins orientées vers l'international comparativement aux groupes intégrés.

---

<sup>10</sup> Cette nouvelle typologie est proposée et soutenue notamment par la F.C.D (Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution) qui regroupe les réseaux de distribution organisés sous la forme de groupes intégrés.

Tableau 1.1 Les groupes de distribution sur le marché français<sup>11</sup>

|                              | Chiffre d'affaires <sup>12</sup> | Chiffre d'affaires France | Enseignes   |
|------------------------------|----------------------------------|---------------------------|---|
| <b>Carrefour</b>             | 74,7                             | 47,7%                     | <i>Carrefour (216-H)<sup>13</sup>,<br/>Champion (1024-S) Shopi<br/>(587-P), Ed (817-HD)</i>                 |
| <b>Auchan</b>                | 33,2                             | 61,5%                     | <i>Auchan (125H)<br/>Atac (420-S)</i>   |
| <b>Leclerc (TTC)</b>         | 30,00                            | 100%                      | <i>Leclerc (427-H)</i>  |
| <b>Intermarché (TTC)</b>     | 30,00                            | 90%                       | <i>Intermarché (1474-S),<br/>Ecomarché (315-P), Netto<br/>(355-HD)</i>                                      |
| <b>Casino</b>                | 24,4                             | 80,2%                     | <i>Géant (126-H), Casino (352-S),<br/>Monoprix (302-S),<br/>Franprix (617-P),<br/>Leader Price (421-HD)</i> |
| <b>Système U (TTC)</b>       | 15,0                             | 100%                      | <i>Système U (657-S), Hyper U<br/>(43-H), Marché U (151-P)</i>  |
| <b>Louis Delhaize (Cora)</b> | 10,00                            | 73%                       | <i>Cora (61-H), Match (170-S)</i>   |
| <b>Lidl</b>                  | 30<br>(3,6 France)               | 12%                       | <i>Lidl (1248-HD)</i>   |
| <b>Aldi</b>                  | 36<br>(2,1 France)               | 6%                        | <i>Aldi (705-HD)</i>  |

Source : Entreprises / Linéaires – Année 2005  
AC Nielsen 2005 CA tous produits et tous formats hors essence et cafétéria

<sup>11</sup> AC Nielsen tient compte des anciens seuils pour distinguer les formats de magasins. La principale différence est que le seuil qui distingue supermarchés et hypermarchés est ici de 2500 m<sup>2</sup>.

<sup>12</sup> En milliards d'euros HT.

<sup>13</sup> Enseigne (Nombre de magasins – Format) avec H pour les hypermarchés, S pour les supermarchés, P pour les commerces de proximité et HD pour le maxidiscompte.

### 1.1.1.2 Le développement du maxidiscompte

La répartition des parts de marché entre les enseignes fait apparaître que le marché est dominé par les enseignes aux formats classiques d'hypermarchés ou de supermarchés (Tableau 1.2). Cependant, les enseignes de maxidiscompte sont devenues des acteurs non négligeables avec une part de marché agrégée de 12,4%.

**Tableau 1.2 Part de marché des enseignes sur le marché français**

| Enseignes    | PDM (%) | Enseignes | PDM (%) |
|--------------|---------|-----------|---------|
| Leclerc      | 17,0    | Cora      | 3,0     |
| Carrefour    | 13,5    | Atac      | 2,9     |
| Intermarché  | 11,3    | Ed        | 2,1     |
| Auchan       | 9,9     | Aldi      | 2,0     |
| Système U    | 8,2     | Monoprix  | 1,9     |
| Champion     | 8,2     | Casino    | 1,7     |
| Lidl         | 4,1     | Franprix  | 1,3     |
| Géant        | 3,9     | Match     | 0,7     |
| Leader Price | 3,5     | Netto     | 0,7     |

Source : Référenseigne 2005 / Année mobile arrêtée au 12 juin 2005 / Origine Distributeurs

Le développement des enseignes de maxidiscompte est un phénomène récent puisque la part de marché des magasins est selon Nielsen de 0,6% en France en 1990, de 6,8% en 1997 et de près de 13% en 2005<sup>14</sup>. Les magasins sont de taille réduite (environ 600 m<sup>2</sup>) et proposent une seule référence par type de produit vendue à un prix compétitif. Pour garantir ces tarifs, les enseignes commandent d'importants volumes pour l'ensemble de leur réseau, exclusivement distribués sous marque propre ou sans marque, et réduisent les coûts d'exploitation au maximum : locaux minimalistes, présentation des produits dans les cartons d'origine ou sur palettes, personnel réduit aux caissières et aux manutentionnaires<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> L'écart avec les données du tableau 1.2 vient de l'absence des enseignes Norma et Le Mutant.

<sup>15</sup> Le journal du management du 15/02/2006.



La croissance du nombre de magasins est encore plus spectaculaire et explique la hausse mécanique du taux de pénétration. Alors que le nombre de magasins est de 166 en 1990, il est de 1794 en 1996 et de 3740 unités en janvier 2006<sup>16</sup>. Les précurseurs que sont les distributeurs allemands Lidl et Aldi ont été rejoints par Leader Price, Ed, Netto et Le Mutant qui sont respectivement développés par Casino, Carrefour, Intermarché et les coopératives de Normandie. Cette croissance des magasins de maxidiscounte s'est effectuée en parallèle avec un bouleversement des linéaires des supermarchés et hypermarchés : la montée en puissance des marques de distributeurs.

### 1.1.2 Les marques de distributeurs

Après avoir proposé une évaluation quantitative du phénomène à partir des données disponibles, la variété des marques de distributeurs et leurs relations avec le modèle économique des marques nationales sont soulignées.

#### 1.1.2.1 Une progression continue

Selon une étude AC Nielsen en 2005, la part de marché des marques de distributeurs en volume est passée en France de 17,1% en 1993 à 32,3% en 2005 (Tableau 1.3). La France occupe une position intermédiaire au sein des pays développés pour la part de marché en volume des marques de distributeurs. La part de marché en volume des marques de distributeurs dépasse 40% dans plusieurs pays (Suisse, Belgique, Grande Bretagne et Allemagne). Précurseurs dans le domaine des marques de distributeurs, la Suisse et la Grande Bretagne semblent avoir épuisé les ressorts de la croissance en volume des marques de distributeurs sur les dernières années. Dans certains pays, la croissance des marques de distributeurs est plus lente, comme aux Pays-Bas ou en Italie. Enfin les Etats-Unis, dont le modèle économique est tiré par les marques nationales (Cotterill (1997)), ne connaissent pas la même explosion du phénomène.

---

<sup>16</sup> Données I.F.L.S (Institut Français pour le développement des Liens et Services).

**Tableau 1.3 Parts de marché en volume des marques de distributeurs par pays<sup>17</sup>**

|                        | 1993        | 1996        | 2000        | 2004        | 2005        |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Suisse</b>          | 41,2        | nc          | nc          | 48          | 49          |
| <b>Belgique</b>        | 19,8        | 32,4        | 36,1        | 40,9        | 42,5        |
| <b>Grande-Bretagne</b> | 37,1        | 42,3        | 42          | 41,5        | 41,8        |
| <b>Allemagne</b>       | 26,8        | 27          | 28,9        | 38,3        | 40,6        |
| <b>Espagne</b>         | 7,7         | nc          | 21,8        | 31,6        | 32,7        |
| <i>France</i>          | <i>17,1</i> | <i>19,6</i> | <i>23,6</i> | <i>30,8</i> | <i>32,3</i> |
| <b>Suède</b>           | nd          | nd          | 7,1         | 25,5        | 28,3        |
| <b>Pays-Bas</b>        | 16,3        | 21,4        | 20,5        | 22,5        | 23,7        |
| <b>Italie</b>          | 6,8         | nc          | 12,6        | 14,8        | 15,5        |
| <b>Etats-Unis</b>      | nd          | 19,8        | 20,4        | 20          | nd          |

Source : AC Nielsen pour P.L.M.A (Private Label Manufacturers Association)

La croissance des marques de distributeurs sur le marché français est le fait des enseignes, qui individuellement ont élargi l'assortiment de produits de marques de distributeurs dans les linéaires. L'exemple le plus marquant est celui de l'enseigne Leclerc, qui a développé intensivement les marques de distributeurs à partir de 1996. Avec 14,8% de taux de pénétration des marques de distributeurs en 1996, l'enseigne Leclerc était l'avant-dernière enseigne<sup>18</sup>, pour atteindre 27,8% en 2005 (Tableau 1.4). L'enseigne Intermarché est leader pour la part de marché en valeur des marques de distributeurs, alors que l'enseigne Monoprix exhibe le taux de pénétration des marques de distributeurs le plus faible, conformément à une stratégie davantage axée sur les marques nationales.

<sup>17</sup> Nc : non communiqué, nd : non disponible.

<sup>18</sup> Données Secodip 1997.

**Tableau 1.4 Parts de marché des marques de distributeurs par enseigne**

| <b>Enseigne</b> | <b>PDM MDD (%)</b> |
|-----------------|--------------------|
| Intermarché     | 33,6               |
| Casino          | 30,8               |
| Carrefour       | 27,9               |
| Leclerc         | 27,8               |
| Système U       | 27,3               |
| Auchan          | 26,0               |
| Géant           | 24,9               |
| Champion        | 24,6               |
| Atac            | 22,4               |
| Cora            | 21,0               |
| Match           | 18,7               |
| Monoprix        | 18,2               |

Source : Consoscan Année mobile de juin 2004 à juin 2005 Univers PGS + FLS – Pdm en valeur

La croissance des parts de marché des marques de distributeurs sur les dix dernières années est expliquée par la croissance en volume des assortiments associée à des stratégies marketing autonomes.

### **1.1.2.2 Les facteurs clés de succès**

La définition de la marque de distributeur par l'article 62 de la loi sur les nouvelles régulations économiques (N.R.E) de 2001 est la suivante : « 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 le produit est vendu ». Cette définition recense les facteurs clés du développement des marques de distributeurs (Burt (2000)) : l'implication du distributeur dans le processus de production, la marque du produit et l'exclusivité au distributeur d'une marque de distributeur.

Cette définition ignore cependant la stratégie de prix et la dynamique des marques de distributeurs, qui ont suivi plusieurs phases au cours de leur développement. Bergès-Sennou et Caprice (2001) distinguent trois phases de développement sur le marché français, alors que Laaksonen et Reynolds (1994) proposent une typologie plus large du développement des marques propres dans la distribution alimentaire à travers l'Europe (Annexe 1.A).

A l'apparition des marques de distributeurs, le différentiel de prix par rapport aux marques nationales était largement favorable aux produits de marques de distributeurs en offrant aux consommateurs des produits sans marque. La perception qualité des consommateurs était celle de produits inférieurs aux produits de marque nationale du point de vue du niveau de qualité mais aussi de la constance de la qualité du produit dans le temps.

Avec l'amélioration de la perception qualité des produits relativement aux produits de marque nationale, l'écart de prix avec les produits de marque nationale s'est réduit. Les consommateurs achètent désormais les produits de marque de distributeur parce qu'ils estiment que leur qualité est comparable à celle des marques nationales. C'est même l'objectif affiché du distributeur quand il décide de répliquer les caractéristiques de la marque nationale avec la stratégie *me-too* (Burt et Davies (1999)). Selon le baromètre Marques De Distributeurs<sup>19</sup>, la perception qualité des marques de distributeurs est proche de celle des marques nationales sur le marché français en 2004. En outre les prix des produits de marques de distributeurs sont généralement inférieurs de 10 à 30% à ceux des marques nationales.

Durant les phases successives du développement des marques de distributeurs, la motivation à acheter du consommateur est de plus en plus expliquée par la qualité du produit MDD relativement à son prix. Ces phases sont à la fois des étapes du développement des marques de distributeurs mais également les segments d'une stratégie globale. Les distributeurs vont alors investir dans une stratégie de marque

---

<sup>19</sup> Institut Fournier-PHB Consultants publié par Libre-Service Actualités (L.S.A).

pour segmenter leurs marques de distributeurs : premiers prix, marques de distributeurs enseigne et marques de distributeurs améliorées<sup>20</sup>.

La stratégie de prix pour les produits portant l'enseigne du distributeur est de maintenir un écart de prix moyen entre les marques nationales et les marques de distributeurs. Si l'écart de prix est trop important, les ventes de produits de marque nationale à marges élevées en souffrent et le distributeur va renoncer à dégager trop de marge sur les marques de distributeurs s'il ne parvient pas à augmenter suffisamment les ventes pour compenser le déséquilibre. Si l'écart est trop faible, les ventes des produits de marque nationale augmentent, tandis que celles des marques de distributeurs diminuent au point de ne plus dégager aucune marge. Comme le font remarquer Hoch et Raju<sup>21</sup>, « les fabricants de produits de marques nationales et les distributeurs se trouveraient dans une bien meilleure situation s'ils dépensaient moins d'énergie à rivaliser sur les prix ».

C'est cette affirmation qui va servir de fil directeur pour comprendre l'interaction entre marques nationales et marques de distributeurs sur le marché français depuis une dizaine d'années. En effet, l'arrivée des magasins de maxidiscounte et le développement des marques de distributeurs sont des mécanismes de marché puissants susceptibles de contraindre le comportement en prix des marques nationales. Avant cela, il est nécessaire de rappeler les formes prises par l'intervention de l'Etat sur la période et notamment les réglementations de 1996 à l'origine de l'inflation des marques nationales.

---

<sup>20</sup> Cf note de bas de page n°3, p11.

<sup>21</sup> Stephen Hoch et Jagmohan Raju, *Les échos*, 21 décembre 2006, « Les MDD, menace pour les marques nationales ».

## **1.2 Les réglementations spécifiques au secteur et la protection de la concurrence**

Les objectifs de l'Etat sont aussi multiples que la préservation de la concurrence, l'équilibre dans les relations commerciales, la protection du petit commerce et des PME, et plus récemment la défense du pouvoir d'achat des consommateurs. Les instruments mis en œuvre diffèrent eux aussi fortement, de la politique de la concurrence implémentée par le Conseil de la concurrence à l'adoption de réglementations spécifiques au secteur mises en œuvre par la voie législative.

L'action de l'Etat peut porter sur les structures de marché ou sur les règles qui encadrent les relations contractuelles verticales entre fournisseurs et distributeurs. Cette section n'offre pas un recensement exhaustif des réglementations du secteur, déjà réalisé par ailleurs (Allain et Chambolle (2003)). L'accent est mis sur le contrôle des structures de marché, qui détermine la concentration des distributeurs, et sur l'équilibre des relations commerciales avec la loi sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales dont la réforme a rythmé l'intervention de l'Etat dans le secteur depuis dix ans.

### **1.2.1 Le contrôle des structures**

La concentration accrue du secteur de la grande distribution alimentaire est un sujet préoccupant<sup>22</sup>, qui a résulté de la conjugaison de plusieurs phénomènes, dont les fusions et rapprochements entre distributeurs autorisés par le Conseil de la concurrence et la limitation de l'augmentation des surfaces de vente.

#### **1.2.1.1 Le contrôle de la concentration**

Comme le rappellent Allain et Chambolle (2003), « le Conseil de la concurrence écarte toute mesure générale de restriction de la concentration au sein du secteur distributif en France »<sup>23</sup>. La méthodologie de la surveillance de la concentration dans la grande distribution alimentaire comporte trois étapes : définition du marché

---

<sup>22</sup> Patrick Rey, « L'oligarchie des hypers », *L'Expansion*, décembre 2004.

<sup>23</sup> Avis 97-A-04 sur diverses questions portant sur la concentration de la distribution.

pertinent, évaluation des parts de marché des firmes et détermination des conséquences concurrentielles de la fusion. L'objectif premier du Conseil de la concurrence est d'éviter la création ou le renforcement d'une position dominante, ce qui diffère de l'optique américaine qui cherche à anticiper les effets de la fusion sur l'intensité de la concurrence (Combe (2005)). Si le mouvement de concentration n'est pas freiné par les autorités de la concurrence, des mesures correctives sont néanmoins prises sur le marché national et sur les marchés locaux. Dans l'exemple de la fusion entre Carrefour et Promodès en 1999, Carrefour a dû revendre Cora pour maintenir une concurrence suffisante entre les centrales d'achat. De plus, Carrefour a dû s'engager à revendre huit hypermarchés et vingt-six supermarchés pour éviter la constitution de positions dominantes locales (Allain et Chambolle (2003)).

Dans le même temps, en 1999, sont autorisés les rapprochements entre centrales d'achat, comme Opéra entre les groupes Casino et Cora (dissoute en 2002) et Lucie entre les enseignes Leclerc et Système U. L'objectif de Lucie, d'après ses statuts, est « de fournir en totalité ou en partie aux associés les marchandises, denrées ou services, l'équipement et le matériel nécessaire à l'exercice de leur commerce... ». Ces centrales d'achat sont des centrales de référencement qui ont pour objet de négocier les conditions générales de vente pour le compte des magasins de plusieurs enseignes. Elles ont été contestées dans leur existence, sans suites judiciaires à ce jour<sup>24</sup>.

Le calcul du coefficient  $CR_5$  de concentration, qui est la somme des parts de marché en chiffres d'affaires des cinq plus grands distributeurs en 2005 (Tableau 1.2), aboutit à une valeur de 76,6%, une fois regroupées pour chaque groupe les enseignes en hypermarché, supermarché et maxidiscompte<sup>25</sup>. L'absence de données équivalentes sur le chiffre d'affaires des enseignes en 1996 ne permet pas d'établir une comparaison.

---

<sup>24</sup> Décision 03-D-11 relative à des pratiques mises en œuvre par la centrale de référencement Opéra, décision n°05-D-62 relative à des pratiques mises en œuvre par la centrale d'achat Lucie. Les faits incriminés visaient la pratique par les distributeurs de la « corbeille de la mariée », réductions exigées des fournisseurs au titre de la massification des achats suite à la création d'une centrale d'achat commune.

<sup>25</sup> A titre comparatif, le coefficient calculé par la Commission européenne en 1999 après la fusion entre Carrefour et Promodès donne une valeur de 85% ce qui correspond à un marché modérément concentré avec un indice de Herfindahl de 1646.

Le calcul du coefficient de concentration appliqué aux parts de marché des centrales d'achat mesure l'évolution de la concentration de la puissance d'achat des distributeurs avant et après les fusions et rapprochements (Tableau 1.5). En 1996, la valeur du ratio de concentration pour les cinq centrales d'achat les plus importantes est de 75,1% alors qu'elle est de 89,2% en 2005, en considérant la centrale d'achat Lucie qui regroupe les distributeurs Leclerc et Système U comme une entité unique.

**Tableau 1.5 Concentration des principales centrales d'achat (Chiffre d'affaires tous produits)**

| Centrales d'achat      | Part de marché 1996 (%) | Part de marché 2005 (%) |
|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Carrefour (ex Cometca) | 17,9                    | 25,8                    |
| GALEC puis Lucie       | 15,3                    | 24,0                    |
| Intermarché            | 15,1                    | 13,0                    |
| Auchan (ex Paridoc)    | 14,1                    | 13,0                    |
| CAP Promodès           | 12,7                    | /                       |
| Casino                 | 12,3                    | 13,4                    |
| Système U              | 1,2                     | /                       |
| Provera (ex Loceda)    | 5,7                     | 4,6                     |
| <b>TOTAL</b>           | <b>94,3</b>             | <b>93,8</b>             |

Source : AC Nielsen 1996 / 2005

Le calcul de la concentration à partir des parts de marché des centrales d'achat fournit une mesure alternative au calcul de la concentration à partir des parts de marché des enseignes. La concentration du marché aval a renforcé le pouvoir de négociation des distributeurs face aux marchés en amont. Cependant, la conquête de parts de marché par les magasins de maxidiscounte s'est faite au détriment des parts de marché des distributeurs classiques. Hormis Casino qui bénéficie à plein du succès de Leader Price, les centrales d'achat constatent une baisse relative de leur puissance d'achat au profit du maxidiscounte.



### 1.2.1.2 L'urbanisme commercial

La loi n°96-603 du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat dite « loi Raffarin » révisé les seuils d'autorisation pour les installations ou les extensions de magasins par les commissions départementales d'urbanisme commercial, prévus par la loi n°73-1193 du 27 décembre 1973 dite « loi Royer ». L'objectif de ces réglementations est de contrôler l'accès au marché dans le but de protéger les petits producteurs et le commerce de proximité. Les seuils sont abaissés et fondus dans un seuil unique de 300 m<sup>2</sup> qui est applicable à toutes les opérations d'urbanisme dont l'activité est à dominante alimentaire.

Dans les faits, depuis 1996, le nombre d'ouvertures a significativement diminué avec moins de 200 ouvertures de magasins par an alors qu'il y en avait plus de 300 par an de 1985 à 1996. Cette barrière à l'entrée a limité la création des grandes et moyennes surfaces et a également eu pour effet d'empêcher un développement plus rapide du maxidiscount en France (Askenazy et Weidenfeld (2007)).

Les fusions et rapprochements se sont combinés pour accroître la concentration sur le marché aval des distributeurs et leur pouvoir de négociation face aux fournisseurs. Le paradoxe de la situation naît de la confrontation aux réglementations de 1996 sur la limitation des ouvertures de magasins et sur les prix dont l'un des objectifs avoués était de rééquilibrer les relations commerciales entre distributeurs et fournisseurs en faveur de ces derniers.

### 1.2.2 La loyauté et l'équilibre des relations commerciales

La loi Galland adoptée en 1996 modifie plusieurs règles qui encadrent le comportement des producteurs et des distributeurs. La mesure phare qui est l'interdiction de la revente à perte, puis la réforme de cette loi sont successivement présentées.

### 1.2.2.1 L'interdiction de la revente à perte

La loi n°96-588 du 1<sup>er</sup> juillet 1996 sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales dite « loi Galland » vise à réglementer les relations entre fournisseurs et distributeurs afin de rééquilibrer les relations commerciales, susceptibles d'être déséquilibrées par la puissance d'achat des distributeurs. La réforme comprend plusieurs volets, dont l'interdiction des prix abusivement bas, l'autorisation du refus de vente, la réglementation des primes de référencement et du déréférencement abusif et l'encadrement des pratiques tarifaires (Allain et Chambolle (2003)).

Plus spécifiquement, la modification des règles de facturation retient l'attention avec le renforcement de l'interdiction de la revente à perte. L'interdiction de la revente à perte est en vigueur depuis la loi n°63-628 du 2 juillet 1963 et est réaffirmée par l'ordonnance n°86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence. La nouveauté n'a donc pas été le caractère illicite de la revente à perte mais une volonté forte de simplifier les règles de facturation et d'assurer une concurrence loyale en dissuadant de manière effective la revente à perte. La facture ne peut plus mentionner que les « réductions de prix acquises à la date de vente [...] et directement liées à l'opération de vente ». Le prix d'achat effectif d'après l'article 11 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1996 est « le prix unitaire figurant sur la facture majoré des taxes sur le chiffre d'affaires, des taxes spécifiques afférentes à cette revente et du prix du transport ». Les remises et la facturation des services spécifiques qui sont anticipées mais non encore acquises ne peuvent plus être intégrées dans le prix de vente.

Les marges arrière sont la différence entre le prix unitaire facturé par le fournisseur et le prix réellement payé par le distributeur, résultant à la fois des ristournes conditionnelles non acquises lors de la vente et de la facturation des services spécifiques du distributeur. Le seuil de revente à perte est le prix net en dessous duquel le distributeur ne peut descendre pour tarifier au consommateur (Annexe 1.B).

Ce dispositif réglementaire donne un coup d'arrêt à la revente à perte en interdisant au distributeur de vendre un produit en dessous du prix d'achat sur la

facture. Auparavant, les marges arrière pouvaient être intégrées au prix sur la facture par le distributeur, qui revendait le produit à perte aujourd'hui en anticipant des marges arrière, fictives ou non, pour couvrir son opération commerciale.

Le dispositif réglementaire a été associé à la fois à des sanctions plus fortes et à une intensification des contrôles de la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (D.G.C.C.R.F) pour être dissuasif. L'interdiction de la revente à perte ou l'inscription sur la facture d'un prix non conforme au prix payé par le distributeur se sont accompagnés de sanctions plus fortes pour les distributeurs. L'article L.442-2 du Code de Commerce dispose que « le fait pour tout commerçant, de revendre ou d'annoncer la revente d'un produit en l'état à un prix inférieur à son prix d'achat effectif est puni de 75000 euros d'amende... ». Le rapport du groupe d'experts constitué pour étudier les rapports entre industrie et commerce (Rapport Industrie et Commerce (2004)), mentionne un taux infractionnel de 0,8% sur les deux premiers mois de 1997. Le dispositif aurait donc été immédiatement dissuasif.

### **1.2.2.2 La réforme de la loi Galland**

Dans son avis rendu le 18 octobre 2004<sup>26</sup>, le Conseil de la Concurrence considère que la définition du seuil de revente à perte revêt un caractère conventionnel et ne correspond pas à un seuil économique. En effet, le Conseil de la Concurrence et les acteurs de la profession ont constaté une explosion des marges arrière et une réduction simultanée des marges avant qui ont favorisé le développement de pratiques anti-concurrentielles comme « l'imposition d'un prix de revente minimal, la collusion entre deux marques concurrentes ou au contraire l'éviction de concurrents par une entreprise en position dominante qui sature les linéaires ».

---

<sup>26</sup> Avis n°04-A-18 relatif à une demande d'avis présentée par l'Union Fédérale des Consommateurs (UFC-Que choisir) relative aux conditions de la concurrence dans le secteur de la grande distribution non spécialisée.

Ces pratiques ont conduit à une atténuation de la concurrence, une hausse des marges arrière et une augmentation durable du niveau des prix<sup>27</sup>. En juin 2004, un accord est signé par les distributeurs et les industriels, sous l'égide des pouvoirs publics, sur la baisse durable des prix des produits de grande consommation : l'engagement de baisse des prix porte sur 2% en trois mois<sup>28</sup>. L'évolution de la législation en matière de seuil de revente à perte constitue le dispositif central pour garantir la continuité des baisses de prix des produits de grande consommation. La réforme de la loi Galland repose donc sur la volonté de faire baisser le prix au bénéfice du consommateur.

Cette réforme intervient avec la loi n°2005-882 du 2 août 2005 en faveur des PME dite « loi Dutreil 2 ». Dans son article 47, elle prévoit une redéfinition du seuil de revente à perte. Dorénavant, le prix d'achat effectif est « le prix unitaire net figurant sur la facture (majoré des taxes sur le chiffre d'affaires, des taxes spécifiques afférentes à cette revente et du prix du transport) ». Il est « minoré du montant de l'ensemble des autres avantages financiers consentis par le vendeur exprimé en pourcentage du prix unitaire net du produit et excédant un seuil de 20% à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006. Ce seuil est de 15% à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007 ». L'objectif de cette réforme est de favoriser les baisses de prix en autorisant un basculement des marges arrière vers les marges avant. Le seuil de revente à perte est ainsi abaissé puisqu'un distributeur peut déduire du prix unitaire net les avantages financiers pour la part du montant qui dépasse 20% du prix unitaire net (Annexe 1.B).

L'effet pervers le plus souvent avancé de la loi Galland est qu'elle aurait permis aux marques nationales d'augmenter les prix de vente. Ce fait est étayé avant de s'interroger sur l'échec des mécanismes de marché pour empêcher ce comportement inflationniste des marques nationales.

---

<sup>27</sup> Trésor-Eco n°3, Novembre 2006, Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique (D.G.T.P.E)

<sup>28</sup> Le résultat effectif sera selon la DGCCRF une baisse de 1,26% des prix.

## **1.3 L'efficacité des mécanismes de marché face à l'inflation des marques nationales**

La réglementation sur les prix a permis aux marques nationales d'augmenter leurs prix et de partager par le biais des marges arrière ce surplus avec les distributeurs. Si la hausse des prix des marques nationales est un fait établi, la capacité des distributeurs à inverser la tendance à la fin des années 90 doit être discutée. Le pouvoir de négociation des distributeurs aurait dû leur permettre de négocier le basculement des marges arrière vers les marges avant pour maîtriser le prix de vente. La tarification des marques de distributeurs est également sujette à caution.

### **1.3.1 L'inflation des marques**

Au delà des différences de méthodologie et de période d'étude entre les enquêtes qui ont cherché à mesurer l'évolution du prix des produits dans la grande distribution, le constat d'une inflation des prix dans la grande distribution alimentaire s'impose (Rapport Industrie et Commerce (2004)).

#### **1.3.1.1 Les marques nationales**

La hausse des prix des produits des grands groupes industriels a été mise en évidence par une première étude de Nielsen sur les 1500 références de marques nationales les plus diffusées dans la grande distribution durant les deux mois qui ont suivi la mise en œuvre de la réglementation en juillet 1996. La hausse moyenne est de 4,14% et concerne toutes les enseignes de supermarchés, hypermarchés et maxidiscompte. L'évolution mesurée sur une période d'étude immédiatement postérieure à la réglementation peut résulter de la mise en œuvre de l'interdiction de revente à perte, qui n'était pas respectée jusqu'alors.

Des évolutions sur des périodes plus longues permettent de mesurer les évolutions tarifaires avec plus de fiabilité. Le tableau 1.6 fournit des exemples de

produits alimentaires et non alimentaires pour lesquels le prix a connu une hausse considérable de 1998 à 2002. Les hausses de prix sont conséquentes et elles sont plus fortes pour les produits non alimentaires que pour les produits alimentaires.

**Tableau 1.6 Evolutions des prix des produits de grande consommation de 1998 à 2002**

|                 |                                  | Glissement annuel |        |        |        | Variation cumulée |
|-----------------|----------------------------------|-------------------|--------|--------|--------|-------------------|
|                 |                                  | Nov-99            | Nov-00 | Nov-01 | Nov-02 | Nov-98 à nov-02   |
| Alimentaire     | Huiles et margarines             | 0.9               | -0.4   | 2.9    | 6.4    | 9.8               |
|                 | Yaourts et desserts lactés       | 0.2               | 3.6    | 5.3    | 1.4    | 10.8              |
| Non alimentaire | Produits de l'hygiène corporelle | 2.5               | 2.7    | 8.5    | 6      | 21.1              |
|                 | Savons et produits d'entretien   | 0.8               | 3.2    | 4.6    | 3      | 12.1              |

Source : INSEE

### 1.3.1.2 Les marques de distributeurs

Une contre-enquête de la DGCCRF sur la période de la première étude Nielsen, publiée en 2002, conclut à une hausse de prix de 0,5%, en intégrant pour chaque produit un produit de marque de distributeur et un produit premier prix. Cette seconde étude suggère pour la première fois un effet rééquilibrant des produits premiers prix et des produits de marque de distributeur.

Une étude du magazine *LSA* sur un périmètre constant de produits et de magasins met en évidence entre 2000 et 2003 une hausse de 11,2% des prix des produits de marque nationale alors que les produits de marques de distributeurs ont augmenté de 4,3% et les produits premiers prix de 4,1%. Le différentiel de prix entre les marques nationales et les produits de marques de distributeurs reflèterait une modération tarifaire des marques de distributeurs. La traduction de cette concurrence en prix est un report des consommateurs des produits de marque nationale vers les produits de

marques de distributeurs qui passent de 21,8% à 24,4% du chiffre d'affaires des produits de grande consommation selon AC Nielsen de 2000 à 2003.

Cette dernière étude autorise une distribution des rôles flatteuse pour les distributeurs, qui auraient combattu l'inflation par la modération tarifaire des marques de distributeurs. L'intérêt des distributeurs face à l'inflation des marques nationales doit cependant être discuté dans la mesure où interagissent plusieurs facteurs, dont le positionnement prix des marques nationales, les marges arrière et le positionnement prix des marques de distributeurs.

### 1.3.2 Les facteurs de concurrence

La réglementation a non seulement favorisé la hausse des prix des marques nationales mais a aussi eu comme effet pervers la neutralisation du comportement des distributeurs en autorisant un partage par les marges arrière. Une seconde explication à l'inflation des marques nationales tient à l'intérêt des marques de distributeurs pour lesquelles la concurrence en prix n'est pas nécessairement la meilleure option en présence de marques nationales inflationnistes. Enfin, les magasins de maxidiscount ne peuvent se substituer à la concurrence entre les distributeurs classiques.

#### 1.3.2.1 Marges arrière et pouvoir de négociation

Comme le souligne le rapport Industrie et Commerce (2004), « le seuil de revente à perte permet à un producteur puissant de contrôler le prix de revente de ses produits en augmentant le prix sur facture [...] et en rétribuant les distributeurs par le biais de marges arrière plus fortes, afin qu'ils acceptent de commercialiser le produit malgré le prix plus élevé ». Cette pratique bénéficie au distributeur par l'intermédiaire des marges arrière, et au producteur qui élimine la concurrence intra-marque en neutralisant la puissance d'achat des distributeurs (Allain et Chambolle (2005)). L'augmentation des prix vient de l'élimination de la concurrence intra-marque entre grandes surfaces mais aussi d'une concurrence inter-marque plus faible.

La répartition *ex post* du surplus de l'inflation des marques nationales entre le producteur et le distributeur s'est faite par le mécanisme des marges arrière. Le fournisseur augmente le prix facial de son produit. L'augmentation des profits du fournisseur est partagée par le biais des marges arrière avec le distributeur. Les distributeurs auraient joué le jeu car la pratique des prix de revente imposés limite la concurrence en prix. Ils se sont orientés vers la négociation de marges arrière qui assurent la rentabilité de la marque nationale. Les données de l'Institut de Liaisons et d'Etudes des industries de Consommation (I.L.E.C) montrent que les marges arrière<sup>29</sup> ont progressé de manière continue mais plus fortement avant 2000 (Tableau 1.7).

**Tableau 1.7 La croissance des marges arrière de 1998 à 2003**

|  | 1998 | 1999  | 2000  | 2001 | 2002 | 2003 |
|--|------|-------|-------|------|------|------|
| Marges arrière en %<br>du prix net facturé | 22%  | 24%   | 27%   | 29%  | 30%  | 32%  |
| Taux d'accroissement<br>annuel moyen       |      | 9.09% | 12.5% | 7.4% | 3.4% | 6.7% |

Source : ILEC

Caprice et Philippe (1997), en s'interrogeant sur les conséquences de la loi Galland peu après sa promulgation, avancent que « si le pouvoir de négociation de la grande distribution est effectivement aussi fort que l'a supposé le législateur, rien ne l'empêchera de contourner la loi en faisant remonter les remises sur le prix unitaire d'achat ». En effet, jouant de leur pouvoir de négociation, les distributeurs auraient pu négocier le basculement vers les marges avant de marges arrière afin d'abaisser le seuil de revente à perte et maintenir une pression à la baisse sur le prix des marques nationales. A posteriori, la question de savoir pourquoi les distributeurs n'ont pas souhaité faire remonter les marges arrière vers l'avant, revient à supposer qu'ils avaient plus intérêt au partage des marges arrière qu'à la concurrence en prix, en

<sup>29</sup> Ces chiffres sont une moyenne toutes catégories et tous fournisseurs confondus qui masquent une dispersion forte selon les catégories de produits.



entrant en conflit avec les fournisseurs. Les marques de distributeurs fournissent également un argument fort en défaveur de la concurrence en prix.

### 1.3.2.2 Le positionnement tarifaire des marques de distributeurs

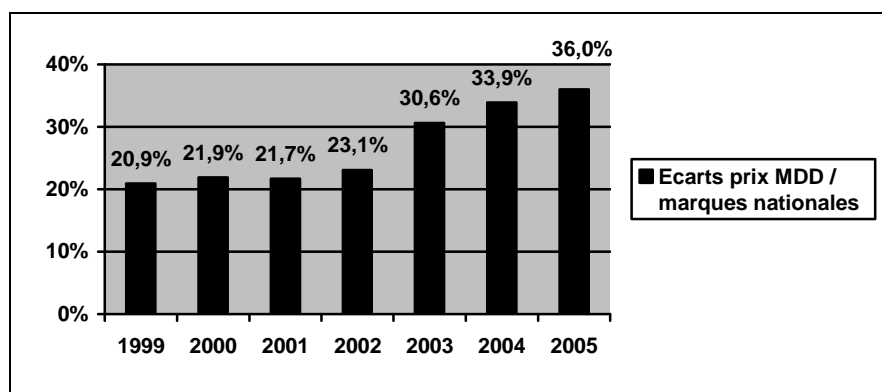
Le positionnement stratégique d'un distributeur face à l'inflation des marques nationales est commandé par la perception qualité du consommateur relativement aux marques nationales<sup>30</sup>. La tendance globale, comme mentionné dans la section 1.2, est à la réduction de l'écart de prix entre les marques nationales et les marques de distributeurs. Comparativement au marché anglais, les distributeurs français ne sont encore que faiblement engagés dans une politique de valorisation du capital marque de leur enseigne, ce qui suggère que la dépendance au positionnement tarifaire des marques nationales est encore forte.

L'observation des choix tarifaires des marques de distributeurs sur la période 1999-2005 montre que les distributeurs ont dans un premier temps décidé de maintenir l'écart de prix avec les marques nationales (Graphique 1.1). Au plus fort des hausses de prix des marques nationales, les marques de distributeurs ont donc bénéficié d'une compétitivité prix issue des hausses de prix des marques nationales qui leur a permis d'accroître les marges sur les produits de marques de distributeur. Les distributeurs ont donc profité de l'inflation des marques nationales pour accroître leurs marges et élargir l'assortiment de la marque de distributeur. A partir de 2003, les distributeurs s'engagent dans la concurrence en prix face aux marques nationales. En 2003, au moment du *lobbying* contre la loi Galland initié par l'enseigne Leclerc, les distributeurs s'attaquent à l'inflation des marques nationales alors que les marques nationales s'engagent dans la modération tarifaire.

Indépendamment du mécanisme des marges arrière, les distributeurs ont eu intérêt à l'inflation des marques. Ils bénéficient de l'inflation des marques nationales sous la forme de marges plus élevées des produits MDD.

---

<sup>30</sup> Le positionnement tarifaire des marques de distributeurs est envisagé ici en réaction au choix tarifaire de la marque nationale. La littérature empirique envisage plutôt l'impact de la pénétration des marques de distributeurs sur le positionnement tarifaire des marques nationales (Bontemps, Orozco, Réquillart et Trévisiol (2005a)).

**Graphique 1.1 L'écart de prix entre MDD et marques nationales de 1999 à 2005**

Source : AC Nielsen

Une statistique avancée par la Fédération du Commerce et de la Distribution (F.C.D) fait de la France en 2003 le pays où le différentiel grandes marques / MDD est le plus faible parmi les pays industrialisés. En Australie, Allemagne et Belgique les écarts sont de près de 45%, d'environ 35% en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis et de seulement 25% en France. L'étude de la FCD conclue que les grandes marques doivent être assez chères ailleurs. Une conclusion diamétralement opposée est que la tarification des marques de distributeurs entièrement sous contrôle des distributeurs les a conduit jusqu'en 2003 à obtenir des marges considérables en ne jouant pas la concurrence en prix avec les marques nationales. En cela, les marques de distributeurs, dont le positionnement est par nature la concurrence en prix, se sont révélées de peu efficaces stabilisateurs automatiques face à l'inflation des marques nationales.

### 1.3.2.3 La concurrence du maxidiscompte

Les distributeurs classiques doivent faire face à un nouveau modèle économique : le maxidiscompte. Toutes les enseignes contribuent à son essor comme le montrent les études sur les transferts de chiffre d'affaires entre enseignes<sup>31</sup>. La réponse conjoncturelle des enseignes, par la baisse des prix amorcée après l'adoption de la réforme de 2005, montre que la concurrence est effective entre ces modèles économiques : « après avoir découvert les prix compétitifs des magasins de maxidiscompte sur les dernières années, les consommateurs sont revenus cette année

<sup>31</sup> *Linéaires*, n°208, novembre 2006.

vers les hypermarchés qui ont réussi à leur garantir du moins cher. Sur un an, la part de marché des enseignes de *hard discount* plafonne à 13.2% »<sup>32</sup>.

Une étude par zone de chalandise qui vise à évaluer la concurrence effective des enseignes de maxidiscompte a été menée par Berger (2004) et conclut qu'aucune concurrence des magasins de maxidiscompte ne semble pouvoir compenser l'impact à la hausse sur les prix de l'absence de concurrence entre enseignes d'hypermarchés sur une zone de chalandise. Le détail de cette étude photographique pour 150 produits dans 30 hypermarchés sur 17 zones de chalandise fournit plusieurs propositions.

Le premier résultat est que la concurrence des enseignes de *discount* se fait sentir non seulement sur le prix des produits de marque de distributeur mais également sur les produits de marque nationale. Cependant, pour ces derniers produits, la présence d'un hypermarché en monopole entraîne un prix moyen plus élevé indépendamment de la présence de magasins de maxidiscompte. Dans les zones de chalandise où la concurrence des magasins de maxidiscompte est faible, il semblerait que la disponibilité du panier de produits premier prix soit nettement moindre que dans les zones où la concurrence des magasins de maxidiscompte est forte. Les magasins de maxidiscompte sont donc une incitation à proposer une offre de produits premiers prix plus large. Les magasins de maxidiscompte sont un substitut imparfait à l'absence de concurrence entre les distributeurs classiques.

## 1.4 Conclusion

Destinées à rééquilibrer les relations contractuelles entre producteurs et distributeurs, les réglementations de 1996 ont entraîné une inflation des marques nationales en donnant la possibilité aux producteurs de pratiquer des prix imposés. Dans un contexte de concentration du marché aval et de raréfaction du linéaire, les distributeurs ont préféré le partage des marges arrière à la concurrence en prix.

---

<sup>32</sup> *La Tribune*, 14/09/2006.

L'entrée des magasins de maxidiscounte et la croissance en volume des produits de marque de distributeur sont à la fois le résultat du fonctionnement efficace des mécanismes de marché par la substitution en volume et des révélateurs de l'atonie de la concurrence en prix que les marques nationales ont délaissé. La croissance en volume des marques de distributeurs et des magasins de maxidiscounte est en partie expliquée par la compétitivité prix artificielle issue de la tarification de monopole des marques nationales.

Le maxidiscounte est un modèle économique concurrent aux distributeurs classiques. C'est un facteur de concurrence en prix qui est partiellement neutralisé par l'existence des gammes premiers prix chez les distributeurs classiques. Les marques de distributeurs sont un nouveau modèle économique dont la maturité n'est pas encore suffisante pour abandonner la référence en qualité et en prix aux marques nationales. Le modèle des marques de distributeurs sur un marché où les marques nationales augmentent leurs prix se révèle complètement lié au comportement tarifaire des marques nationales. L'intérêt des distributeurs a pu résider dans la concurrence en prix à partir de 2003. En revanche, de 1996 à 2003, ils ont pu profiter de la compétitivité prix issue de l'inflation des marques nationales pour accroître leur offre en la faisant financer à la fois par les marges arrière et des marges élevées sur les produits de marques de distributeurs.

## Annexe 1.A Une typologie des Marques De Distributeurs

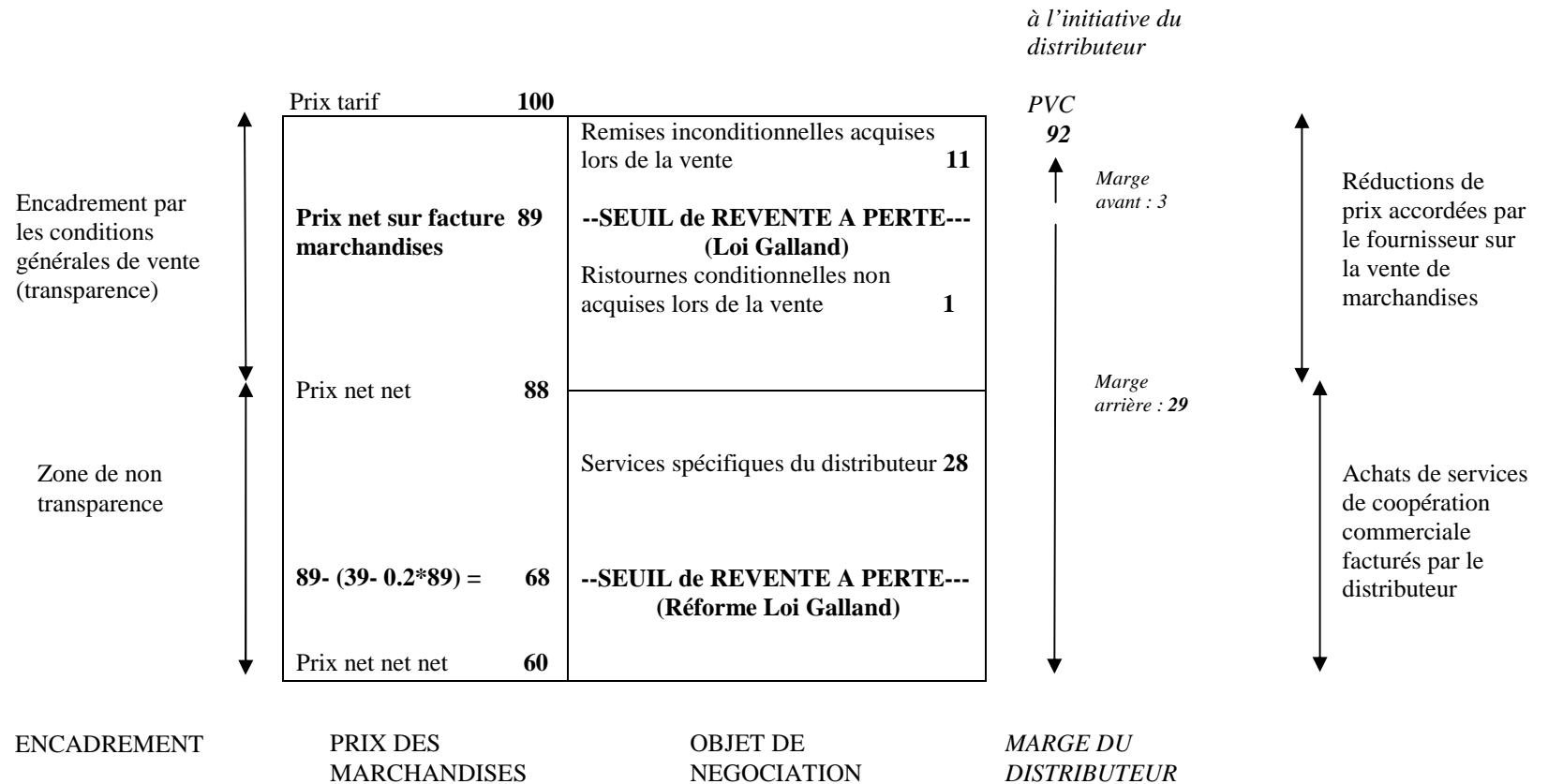
|   | <b>1<sup>ère</sup> génération</b>   | <b>2<sup>ème</sup> génération</b>  |
|---|---|--|
| <b>Type de marque</b>                       | Générique<br><br>Sans nom<br><br>Sans marque  | Quasi-marque<br><br>Produits à l'enseigne  |
| <b>Stratégie</b>                            | Générique   | Prix le moins cher   |
| <b>Objectif</b>                             | Accroître les marges<br><br>Fournir du choix en prix                                    | Accroître les marges<br><br>Réduire le pouvoir du fournisseur en fixant le prix d'entrée<br><br>Fournir une meilleure valeur du produit (rapport qualité / prix) |
| <b>Produit</b>                              | Produit basique et fonctionnel  | Ligne spéciale d'articles de base avec un volume large   |
| <b>Technologie</b>                          | Processus de production simple et technologie basique en retard sur le leader du marché | Technologie toujours en retard sur les producteurs leader  |
| <b>Qualité / Image</b>                      | Faible qualité et image inférieure comparée aux marques des producteurs                 | Qualité moyenne mais encore perçue comme inférieure aux producteurs leaders<br><br>Marques secondaires comparées aux marques de producteurs leader               |
| <b>Prix approximatif</b>                    | 20% ou plus en dessous de la marque leader  | 10-20% en dessous  |
| <b>Motivation à l'achat du consommateur</b> | Prix est le critère principal d'achat   | Prix est encore important  |
| <b>Fournisseur</b>                          | National, non spécialisé  | National, en partie spécialisé sur la production de produits à l'enseigne  |

**Annexe 1.A Une typologie des Marques De Distributeurs (suite)**

|   | <b>3<sup>ème</sup> génération</b>  | <b>4<sup>ème</sup> génération</b>  |
|---|--|--|
| <b>Type de marque</b>                       | Marque propre  | Marque propre étendue, i.e. marques propres segmentées   |
| <b>Stratégie</b>                            | <i>Me-too</i>  | Valeur ajoutée   |
| <b>Objectif</b>                             | Améliorer les marges de la catégorie<br><br>Elargir l'assortiment du produit et donc le choix du consommateur<br><br>Construire l'image du distributeur chez les consommateurs | Augmenter et fidéliser la demande<br><br>Améliorer les marges de la catégorie<br><br>Améliorer encore l'image<br>Différenciation |
| <b>Produit</b>                              | Grosse catégorie de produits   | Groupe de produits avec une image propre<br><br>Grand nombre de produits avec un faible volume (niche)                           |
| <b>Technologie</b>                          | Proche des producteurs leader  | Technologie innovante  |
| <b>Qualité / Image</b>                      | Comparable aux marques leader  | Identique ou mieux que les marques leader<br><br>Produits différents et innovants par rapports aux marques leader                |
| <b>Prix approximatif</b>                    | 5-10% en dessous   | Egal ou supérieur aux marques connues  |
| <b>Motivation à l'achat du consommateur</b> | A la fois le prix et la qualité, c'est à dire la performance du produit  | Produits meilleurs et uniques  |
| <b>Fournisseur</b>                          | National, principalement spécialisé dans la production des marques propres   | International, produisant principalement des marques propres   |

Source : Laaksonen et Reynolds (1994)

## Annexe 1.B : Le seuil de revente à perte, avant et après la réforme de la loi Galland



Source : Adapté Rapport Industrie et Commerce (2004)

Chapitre 2. La concurrence en prix,  
un mécanisme de coordination  
efficace pour les coopératives  
d'indépendants



## Introduction

L'évolution au niveau européen de la législation sur les accords verticaux et les pratiques concertées<sup>33</sup> et la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (N.R.E) en 2001 ont élargi les possibilités de coordination des coopératives<sup>34</sup> d'indépendants sur le marché français de la grande distribution alimentaire. Ces changements ont répondu à la fragilité des coopératives d'indépendants pour gérer leurs marques de distributeurs et adopter une stratégie de marque cohérente entre les magasins. Elles n'étaient pas autorisées jusqu'alors à homogénéiser leur politique tarifaire et à mettre en œuvre un concept d'enseigne.

La réglementation des coopératives d'indépendants s'est rapprochée de la réglementation applicable aux groupes intégrés. Ces organisations ne sont pas réglementées de la même façon sur le marché français de la grande distribution alimentaire, notamment en ce qui concerne les prix imposés. Ces deux catégories de distributeurs se sont adaptées, dans l'histoire du secteur, aux réglementations qui leur étaient propres et ont fait des choix différents de coordination de leur activité de distribution. Cette adaptation est l'objet du chapitre. D'un côté, les groupes intégrés appartiennent à des actionnaires qui détiennent les magasins. Ces magasins sont dirigés par des salariés du groupe. De l'autre côté, les commerçants indépendants sont propriétaires de leur magasin et sont associés au sein d'une coopérative de commerçants indépendants. Parmi les sept réseaux de distribution qui constituent l'oligopole français de la grande distribution alimentaire<sup>35</sup>, quatre réseaux sont des groupes intégrés qui gèrent plusieurs formats de magasins et trois réseaux sont des coopératives d'indépendants qui sont orientés vers un format et une enseigne unique.

L'opposition entre les groupes intégrés et les coopératives d'indépendants est centrée sur deux points quand elle est examinée dans la presse spécialisée ou les travaux économiques sur le secteur. La première divergence entre les deux types

---

<sup>33</sup> Règlement (CE) n°2790/1999 de la Commission du 22 décembre 1999.

<sup>34</sup> Le terme « coopérative d'indépendants » est préféré par la suite à celui de commerce associé, de commerce indépendant ou de groupement coopératif car il souligne bien la double dimension de coopération et d'autonomie des parties dans un réseau.

<sup>35</sup> Les enseignes de maxidiscount qui ne commercialisent pas dans la plupart des cas de marques nationales ne sont pas ici prises en compte.

d'organisations tient au développement international qui est majoritairement le fait des groupes intégrés, les tentatives des coopératives d'indépendants s'étant révélées hésitantes<sup>36</sup>. L'accès direct au financement des actionnaires par les groupes intégrés et la standardisation d'un concept d'enseigne éprouvé sur le marché français sont les facteurs clés de succès du développement à l'étranger des groupes intégrés. La seconde divergence tient à des coûts d'exploitation plus faibles des coopératives d'indépendants par rapport aux groupes intégrés. Ce différentiel de coût dessine deux modèles économiques, l'un centré sur l'exploitation de son avantage en coût dans la concurrence en prix et l'autre axé sur la valorisation de l'image qualité de l'enseigne (Rapport Industrie et Commerce (2004)). En organisation industrielle, un avantage en coût est un facteur favorable pour faire du prix une arme stratégique face aux concurrents. Qu'en est-il dans le secteur de la grande distribution alimentaire ?

La concurrence en prix relativement forte dans le secteur pousse à s'interroger sur la survie conjointe de ces deux types de réseaux de distribution, sur leurs performances respectives ainsi que sur les différences effectives qui les séparent notamment quant à une propension plus forte à la concurrence en prix. L'intensité de la concurrence dans un secteur oligopolistique dépend du nombre de concurrents, qui est un indice de l'agressivité en prix des concurrents (Dos Santos Ferreira (2003)). L'objet de ce chapitre est d'avancer une explication à l'agressivité en prix de certains concurrents par l'efficacité organisationnelle. Certains distributeurs adoptent une stratégie de conquête de parts de marché (coopératives d'indépendants) alors que d'autres suivent une stratégie de maximisation de la valeur à court terme (groupes intégrés). L'hypothèse discutée dans ce chapitre est l'efficacité pour la coordination de la coopérative d'indépendants du positionnement stratégique en prix.

Le choix de l'intégration verticale se pose en aval du choix du producteur de marque, le réseau de distribution arbitrant la délégation aux magasins de l'image de son enseigne. La question de l'intégration verticale des réseaux de distribution s'inscrit plus généralement dans la problématique des frontières de la firme (Coase (1937)). De façon plus spécifique, c'est le fonctionnement d'un réseau qui est étudié

---

<sup>36</sup> L'achat puis la revente de Spar par Intermarché en est une illustration.

(Baudry (2004)), celui des coopératives d'indépendants (Rey et Tirole (2006) pour la problématique de l'accès et du financement dans les coopératives). L'économie des contrats est dominée par trois courants, la théorie des incitations, la théorie des contrats incomplets et la théorie des coûts de transactions (Brousseau et Glachant (2000)). Quel cadre théorique choisir pour traiter la question de l'intégration verticale des réseaux de distribution ?

La relation d'agence se situe entre un réseau de distribution matérialisé par la centrale d'achat et un magasin. La théorie de l'agence (Salanié (1994)) suppose une asymétrie d'information entre un agent et un principal qui va proposer un schéma incitatif pour faire révéler l'information (anti-sélection) ou pour conduire l'agent à adopter un comportement (risque moral). Si les rémunérations incitatives sont la règle dans les groupes intégrés pour les directeurs de magasins, ce cadre théorique se prête mal à l'analyse d'une coopérative d'indépendants car les directeurs sont à la fois propriétaires de leur magasin et du réseau de distribution auquel ils adhèrent.

La théorie des contrats incomplets se concentre sur les conséquences pour les investissements *ex ante* de l'allocation de droits de décisions résiduels (Grossman et Hart (1986)). La répartition des droits de propriété entre groupes intégrés et coopératives d'indépendants entraîne des droits résiduels différenciés. La difficulté à contractualiser certains investissements *ex ante* dans les réseaux de distribution concerne potentiellement les investissements dans les magasins. La relation d'échange au sein des réseaux de distribution est aussi potentiellement affectée par des problèmes d'opportunisme *ex post* autour de l'image de l'enseigne. Les risques contractuels affectent la performance *ex post* et les incitations à investir *ex ante* et peuvent être étudiés dans le cadre de la théorie des coûts de transaction.

Le cadre d'analyse mobilisé est donc largement celui de la théorie des coûts de transaction (Williamson (1975), (1985), (1996)) qui combine à la fois analyse théorique et validation empirique en avançant des propositions testables (Shelanski et Klein (1995), Coeurderoy et Quélin (1997)). A partir du modèle canonique qui se focalise sur les actifs spécifiques mis en œuvre par les organisations, les modes de gouvernance sont explorés. La pratique contractuelle dans les coopératives d'indépendants est rationalisée dans la perspective d'une gouvernance efficace de la transaction. La théorie des coûts de transaction met en avant les contrats et les

structures de gouvernance formelles et informelles qui se substituent à la hiérarchie pour la promotion de l'efficacité *ex post* dans la forme hybride. Leur objectif est d'atténuer les risques contractuels liés à l'incomplétude des contrats et à la rationalité limitée des parties (Joskow (2005)).

Deux résultats majeurs émergent. Le premier résultat est la coexistence des modes de gouvernance dans l'histoire du secteur expliquée par un degré de spécificité plus faible des actifs dans les coopératives d'indépendants relativement aux groupes intégrés. Les coopératives d'indépendants gèrent l'image de l'enseigne et le caractère d'actif dédié des centrales d'achat en se dotant d'une image « discount » et en ne valorisant pas l'homogénéité de l'assortiment. Le second résultat est l'efficacité du positionnement stratégique en prix assurée par le mécanisme du tiers temps. La recherche de compétitivité prix facilite la coordination dans la coopérative d'indépendants en servant *ex ante* de point focal, et en minimisant *ex post* l'opportunisme autour de l'image de l'enseigne.

La coexistence des coopératives d'indépendants et des groupes intégrés est analysée à partir de la théorie des coûts de transaction en qualifiant la transaction (Section 2.1) puis en pointant les différences entre les modes de gouvernance (Section 2.2). Le fonctionnement de la forme hybride est étudié avant d'expliquer la cohérence du positionnement stratégique en prix et les implications actuelles face au développement des marques de distributeurs (Section 2.3).

## **2.1 La macro-transaction organisée par les distributeurs à l'aune de la théorie des coûts de transaction**

L'application de la théorie des coûts de transaction à la transaction gérée par les réseaux de la grande distribution alimentaire se fait en deux étapes. La première étape est la définition de la macro-transaction qu'organisent les distributeurs. La deuxième étape est l'identification des attributs de la macro-transaction et principalement des actifs spécifiques mis en œuvre pour sa réalisation.

### 2.1.1 Le cadre d'analyse

La transaction est définie avant de rappeler les concepts centraux de la méthodologie de la théorie des coûts de transaction (Williamson (1975), (1985)).

#### 2.1.1.1 Définition de la transaction

La valeur ajoutée de l'activité des réseaux de distribution dans la grande distribution alimentaire tient à la mise à disposition sur un même lieu physique d'une grande variété de produits. Le rassemblement sur un même lieu physique d'un grand nombre de produits économise les coûts de « shopping » du consommateur. Un distributeur est donc un intermédiaire auquel chaque producteur de marque s'adresse car il minimise les coûts de transaction de l'échange avec le consommateur (Spulber (1999)).

Peu de producteurs dans l'industrie alimentaire ont intégré en aval le réseau de distribution, à l'image de l'industrie du luxe avec l'exemple emblématique de LVMH. Certains producteurs ont cependant diversifié les canaux de distribution. La grande distribution alimentaire est un canal indirect pour vendre aux consommateurs. Un canal de distribution indirect part des producteurs, qui vendent à des intermédiaires, qui revendent ensuite les produits aux consommateurs, par opposition à un canal de distribution direct où les producteurs vendent directement aux consommateurs (John et Weitz (1988)). Les producteurs n'utilisent pas de canaux de distribution directs, synonymes d'intégration verticale de la distribution. Ils choisissent de déléguer la vente à un intermédiaire qui est le réseau de distribution.

La transaction étudiée dans ce chapitre se situe au sein de la chaîne verticale qui va du producteur au consommateur. Elle possède deux caractéristiques majeures par son positionnement. D'une part, c'est une macro-transaction composée d'une multiplicité de biens alimentaires et non alimentaires. D'autre part, c'est une transaction interne au réseau de distribution.

La variété des transactions dans la grande distribution alimentaire vient de la coexistence de transactions sur les produits alimentaires, cœur de métier de la grande distribution, et de transactions sur des produits non alimentaires. Le chiffre d'affaires

alimentaire est de 69,2% dans les hypermarchés et de 92,3% dans les supermarchés<sup>37</sup>. Une décomposition des transactions sur les produits alimentaires permet de distinguer plusieurs catégories : fruits et légumes, produits de la mer, boucherie-volaille, surgelés, épicerie, crèmerie, et charcuterie-traiteur. Chaque transaction avec ses propres attributs peut faire l'objet d'une analyse ciblée sur l'échange entre le distributeur et le producteur du produit alimentaire (Brousseau et Codron (1998) pour les fruits et légumes de contre-saison). La transaction telle qu'elle est envisagée ici va de l'achat des produits par le distributeur à la vente des produits au consommateur. Elle se compose de l'ensemble des produits qui transitent par le réseau de distribution. En ce sens, c'est une macro-transaction.

Dans la grande distribution alimentaire, alors que la conception du produit et sa fabrication sont le fait du producteur de marque<sup>38</sup>, le distributeur prend à sa charge la sélection, le transport, le stockage, le fractionnement et la vente du produit (Allain et Chambolle (2003)). Une décomposition fonctionnelle classique dans le secteur est retenue entre la fonction achat et la fonction commerciale du distributeur. Ces deux fonctions correspondent physiquement à la centrale d'achat et aux magasins. La transaction interne à un réseau de distribution entre ces deux fonctions est un canal marketing. Dwyer et Oh (1988) définissent un canal marketing comme « un système interfirme dont les membres, par un échange du produit final et une négociation des tâches qu'ils effectuent, sont impliqués dans le processus de mise à disposition du produit pour le consommateur ». L'organisation du canal marketing en interne pour un réseau de distribution revient à répondre à la question microéconomique suivante : un réseau de distribution doit-il recourir à l'intégration verticale (Mahoney (1992)) entre la centrale d'achat et les magasins ?

Cette décision s'insère dans l'étude des frontières de la firme et plus généralement des « arrangements pour lesquels la question de faire ou faire-faire n'est résolue qu'après avoir estimé les conséquences sur les coûts de production et les coûts de transaction de modes d'organisation alternatifs » (Williamson (1985)).

---

<sup>37</sup> AC Nielsen (2004).

<sup>38</sup> Les marques de distributeurs constatent une implication du distributeur au niveau de la conception et de la fabrication d'un produit qui porte la marque de l'enseigne.

De manière normative, les deux niveaux microéconomiques doivent-ils être unifiés dans une même structure de décision avec un principe de hiérarchie ?

### 2.1.1.2 La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction se focalise sur les risques contractuels nés de l'incomplétude des contrats et de la rationalité limitée des agents. Ces risques contractuels font naître des coûts de transaction qui vont affecter la relation d'échange. Les coûts de transaction *ex ante* sont les coûts de recherche d'information, de prise de décision, de négociation et de conclusion des contrats. Les coûts de transaction *ex post* sont les coûts de contrôle et de mise en œuvre de l'accord, d'adaptation aux contingences imprévues, d'opportunisme des parties et les coûts de « maladaptation ». Les agents qui organisent une transaction vont chercher à minimiser ces coûts de transaction.

Une transaction est caractérisée par trois attributs qui sont la fréquence, l'incertitude autour de la transaction et la spécificité des actifs. Dans le modèle opérationnel, les risques contractuels sont approchés par les actifs spécifiques. Quand la spécificité des actifs augmente, la dépendance mutuelle s'accroît dans une relation d'échange bilatérale. Quand les risques contractuels deviennent plus forts, un contrôle plus important est nécessaire. Cela peut nécessiter l'intégration verticale quand la dépendance mutuelle est trop forte.

D'après le principe d'alignement (Williamson (1985)), « l'étude comparative des problèmes des organisations économiques revient à vérifier que les coûts de transaction sont minimisés en assignant de façon discriminante les transactions (qui diffèrent par leurs attributs) à des structures de gouvernance (dont les capacités adaptatives et les coûts associés diffèrent)».

Trois modes de gouvernance discrets sont identifiés : le marché, la firme et la forme hybride (Tableau 2.1). Le marché, qui correspond à une transaction sur un marché « spot », se caractérise par le maintien de l'autonomie juridique des parties qui permet de conserver des incitations fortes. Les agents sont fortement incités à s'adapter au prix et à réduire leurs coûts car ils s'approprient la totalité du résultat des actions qu'ils engagent. La firme est la réunification des parties dans une entité

unique où la coordination se fait par la hiérarchie. Les incitations sont affaiblies au bénéfice du contrôle. Ceci se fait en supportant des coûts bureaucratiques internes plus élevés. La forme hybride est intermédiaire entre la firme et le marché. L'autonomie des parties est maintenue, tout en favorisant l'adoption de mécanismes contractuels adaptables pour faire face à une dépendance mutuelle plus forte. Les incitations y sont plus faibles que lors d'un échange sur le marché. Des sauvegardes contractuelles et un appareil administratif entourant l'échange peuvent être adoptés pour assurer l'adaptation.

**Tableau 2.1 Les mécanismes de gouvernance**

|                              | Mode de gouvernance |               |            |
|------------------------------|---------------------|---------------|------------|
|                              | Marché              | Forme hybride | Hiérarchie |
| <b>Instruments</b>           |                     |               |            |
| Intensité des incitations    | ++                  | +             | <b>0</b>   |
| Contrôles administratifs     | 0                   | +             | ++         |
| <b>Attributs Performance</b> |                     |               |            |
| Adaptation (A)               | ++                  | +             | <b>0</b>   |
| Adaptation (C)               | 0                   | +             | ++         |
| <b>Droit du contrat</b>      | ++                  | +             | <b>0</b>   |

Source : Williamson (1991)

L'application de ce cadre d'analyse aux choix organisationnels des réseaux de distribution nécessite d'identifier les attributs de la macro-transaction.

### 2.1.2 Les attributs de la macro-transaction

L'intégration en aval du réseau de distribution par un producteur de marque dépend des caractéristiques des biens à distribuer et en particulier des économies potentielles de gammes, des actifs spécifiques présents et des externalités sur la



marque (Williamson (1985)). Ces effets doivent être évalués dans le cas particulier des réseaux de distribution alimentaire où c'est l'image de l'enseigne du réseau de distribution qui est impliquée dans l'échange des produits. La macro-transaction entre centrale d'achat et magasins est caractérisée par trois attributs qui sont la fréquence, les actifs spécifiques et l'incertitude (Williamson (1985)).

### **2.1.2.1 Fréquence**

Les échanges entre une centrale d'achat et un magasin sont récurrents puisqu'un magasin s'approvisionne régulièrement auprès de la centrale d'achat. La fréquence d'approvisionnement va dépendre des coûts de stockage et de la nature des produits, en particulier de leur caractère périssable. En cas d'approvisionnement direct du magasin, le produit est exclu des échanges entre la centrale d'achat et le magasin. Cette pratique est largement répandue parmi les distributeurs pour les fruits et légumes, ou dès que le réseau de distribution laisse une autonomie d'approvisionnement au magasin.

### **2.1.2.2 Spécificité des actifs**

Un actif spécifique est un investissement qui une fois réalisé par une des parties à l'échange a une valeur plus faible dans les usages alternatifs que dans la relation d'échange bilatérale à laquelle il est destiné. Six types de spécificité ont été repérés (Williamson (1996)) : spécificité de site, actifs spécifiques physiques, actifs spécifiques humains, capital réputationnel, actifs dédiés, spécificité temporelle.

La division fonctionnelle d'un réseau de distribution entre achat et vente reste pertinente pour localiser les actifs spécifiques même si trois niveaux peuvent être distingués : une centrale d'achat nationale, des centrales d'achat régionales et les magasins. Les missions traditionnelles des centrales d'achat sont la prospection de l'offre et la collecte d'information sur les produits, le référencement, l'approvisionnement, l'assistance à la gestion (Allain et Chambolle (2003)). Les centrales d'achat régionales ont des missions identiques mais sur un assortiment de

produits et un nombre restreint de magasins. De leur côté les magasins réalisent la vente et la promotion des produits<sup>39</sup>.

Quels sont les actifs spécifiques impliqués dans le transfert d'un produit d'une centrale d'achat vers un magasin ? Des investissements sont engagés à la fois au niveau des centrales d'achat et des magasins. La spécificité de ces investissements doit être discutée afin d'identifier les risques contractuels dans la relation d'échange entre une centrale d'achat et un magasin.

### **Image de l'enseigne**

Le principal actif spécifique dans la relation d'échange entre centrale d'achat et magasin est le *capital réputationnel de l'enseigne* qui n'est pas ici le « brand name » du producteur (Klein et Leffler (1981), mais celui du distributeur. Tous les magasins utilisent en commun l'image de l'enseigne (Raynaud (2000), Klein (1995)). Cette mise à disposition par le réseau de distribution du « brand name » de l'enseigne pose plusieurs problèmes d'opportunisme et de désalignement des incitations entre le magasin et la centrale d'achat.

Klein (1995) distingue quatre problèmes cruciaux autour de la délégation d'un « brand name » dans le cadre d'une relation contractuelle franchiseur / franchisé. Le premier comportement est celui de passager clandestin généré par la mise en commun du « brand name ». Un magasin qui utilise l'image commune peut diminuer son coût en réduisant la qualité du produit qu'il fournit sans supporter la totalité des conséquences de cette action. En effet, la réduction de la qualité n'affecte pas seulement la demande du magasin qui a réduit sa qualité mais aussi la demande future pour tous les utilisateurs de l'image commune. En conséquence, l'incitation à fournir un bon niveau de qualité pour un utilisateur individuel du « brand name » commun est réduite. Le consommateur peut aussi adopter un comportement de passager clandestin. Il consomme un service gratuit dans un magasin avant d'acheter le produit dans un magasin qui ne fournit pas le service. C'est le « free riding » sur les services spéciaux. Par ailleurs, la pratique de la double marginalisation, quand le

---

<sup>39</sup> La promotion des produits est assurée par les magasins. La promotion de l'image de l'enseigne est gérée par un organe stratégique dans un réseau de distribution, qui est ici assimilé à la centrale d'achat nationale.

magasin qui utilise le « brand name » possède un pouvoir sur la fixation du prix, menace les choix tarifaires et d'investissement du franchiseur. Enfin, le quatrième problème survient quand un magasin contrôle un input qualité tel que l'effort marketing. Si le prix du produit est supérieur au coût marginal, le franchiseur a une incitation à vendre plus de produits et souhaite que le franchisé fournisse plus de services marketing. Le franchisé ne tient pas compte du profit gagné par le franchiseur sur les ventes incrémentales quand il détermine son montant de services marketing.

Hormis le comportement de passager clandestin du consommateur, moins prégnant pour les produits alimentaires, les problèmes de la franchise chez Klein (1995) sont présents autour du « brand name » de l'enseigne d'un réseau de distribution. Les parties peuvent se comporter de façon opportuniste dans le but de s'approprier la quasi-rente générée par l'image de l'enseigne (Klein, Crawford, Alchian (1978)). Ainsi le sous-investissement dans les investissements qualité en magasin (investissements publicitaires, investissements physiques) et dans les services aux consommateurs en magasin, ou une tarification non conforme à l'image de l'enseigne, sont préjudiciables au réseau de distribution dans son ensemble. Réciproquement, le manque d'investissement dans l'image de l'enseigne d'un réseau de distribution pénalise les magasins<sup>40</sup>.

La protection de l'image de l'enseigne fournit un premier argument en faveur d'un contrôle plus fort des magasins par un réseau de distribution et de l'adoption de mécanismes proches de l'intégration verticale. Ce constat peut être nuancé par le fait que dans la grande distribution alimentaire, le consommateur est dans une situation d'achat répété pour laquelle le contrôle de la performance du magasin sur la qualité des produits par le réseau de distribution est moins critique (Brickley et Dark (1987) pour l'arbitrage entre franchise et intégration verticale).

---

<sup>40</sup> Les investissements d'Intermarché dans les bateaux de pêche, qui font du groupe le premier pêcheur de France, en sont un exemple. Certains directeurs de magasins préféreraient être les premiers poissonniers de France, marquant leur désaccord avec les choix stratégiques du groupement Intermarché et le sous-investissement dans l'image de l'enseigne qui leur profite directement.

### **Actifs physiques et humains**

Les investissements des magasins comprennent principalement l'investissement immobilier et mobilier. Les actifs des centrales d'achat sont les entrepôts, les véhicules de transport qui assurent la logistique et enfin le personnel des centrales d'achat. Les *actifs physiques* mis en œuvre par les centrales d'achat et les magasins sont-ils des actifs spécifiques à la relation d'échange ?

Les investissements de logistique et les investissements des magasins sont faiblement spécifiques. Le transport des produits entre les entrepôts et les magasins est réalisé à l'aide d'actifs non spécifiques pour lesquels il existe un marché secondaire et que certains réseaux de distribution sous-traitent. Les magasins peuvent changer d'enseigne facilement et sans coûts importants. Pratiquement, seule l'enseigne apposée sur le magasin ou le véhicule de transport change en cas de revente.

Les employés des centrales d'achat, qui constituent l'assortiment et négocient les achats avec les fournisseurs, présentent également un degré faible de spécificité en tant qu'actifs humains. Les employés sont l'interface entre l'offre des marchés amont de fournisseurs et les demandes des magasins, qu'ils collectent. Ils ne développent pas une connaissance spécifique à un réseau de distribution car leur mission est essentiellement tournée vers les marchés amont de production. Une enseigne de distribution peut donc remplacer sans coûts excessifs un employé qui négocie les achats ce qui est en pratique le cas avec un « turnover » important à la négociation des achats.

### **Actif dédié et spécificité de site**

Les centrales d'achat régionales et nationales présentent par leur puissance d'achat un caractère d'*actif dédié*. La raison d'être des centrales d'achat nationales est leur puissance d'achat pour obtenir des prix d'achat compétitifs. La puissance d'achat dépend de la taille du réseau et du nombre de magasins. Le retrait d'un magasin diminue la puissance d'achat de l'enseigne et les conditions de prix dont les autres magasins du réseau peuvent bénéficier. Une centrale d'achat doit pouvoir anticiper les quantités qu'elle doit commander et s'assurer qu'un magasin prendra livraison d'une commande. Réciproquement, le magasin doit pouvoir être sûr du prix

d'achat sans craindre des renégociations de prix *ex post* par la centrale d'achat. La stabilité de la relation d'échange entre une centrale d'achat et un magasin est donc indispensable pour permettre aux parties d'anticiper les tarifs et les quantités échangées. Cela implique au minimum une affiliation des magasins à une centrale d'achat.

La localisation des magasins peut par ailleurs entraîner une *spécificité de site*. La localisation des centrales d'achat dépend de la physionomie du réseau de magasins. Les coûts de revente des entrepôts sont faibles car ils peuvent être revendus sur le marché secondaire. En revanche, l'attractivité commerciale d'un magasin en fait un actif spécifique pour un réseau de distribution. Plus le magasin a une localisation stratégique, plus un retrait de ce magasin pénalise le réseau de distribution, entraînant des coûts importants pour reconstituer au niveau local l'image et la part de marché de l'enseigne.

La spécificité d'actif dédié et la spécificité de site du magasin nécessitent des mécanismes de coordination entre centrale d'achat et magasins qui éloignent définitivement la transaction d'une gouvernance par le marché.

### **2.1.2.3 Incertitude**

L'incertitude exogène liée aux événements en amont ou en aval de la transaction est réduite dans ce secteur arrivé à maturité. Les fluctuations sont donc faibles et prédictibles pour les transactions de la grande distribution alimentaire. Les marchés amont sont connus des centrales d'achat et la demande est connue des magasins.

Cependant, la complexité de la macro-transaction va nécessairement donner lieu à des erreurs tels que des coûts de stockage de produits non vendus ou des coûts d'opportunité à cause de ventes ratées. Ainsi le contrôle de l'investissement qualité d'un magasin, le respect des délais par la centrale d'achat ou le partage des responsabilités dans un conflit entre une centrale d'achat et un magasin sont des sources endogènes d'incertitude. Parce qu'il est coûteux de mesurer la performance des parties (Barzel (1982), (1989)), l'arbitrage d'un conflit dans la relation d'échange entre une centrale d'achat et un magasin est source de coûts de transaction. La complexité de la macro-transaction qui met en relation une centrale d'achat avec

plusieurs magasins sur un large éventail de produits renforce les problèmes de mesure de la performance des parties et d'attribution des responsabilités. Des mécanismes de gouvernance de la transaction doivent donc être introduits afin d'arbitrer les conflits.

Les attributs de la macro-transaction étant précisés, les modes de gouvernance en concurrence sur le marché français de la grande distribution alimentaire sont maintenant comparés.

## **2.2 La coexistence des groupes intégrés et des coopératives d'indépendants**

Plusieurs modalités d'organisation coexistent pour organiser la macro-transaction : les enseignes Leclerc, Intermarché et Système U sont des coopératives d'indépendants alors que les enseignes Carrefour, Auchan, Casino et Cora sont des groupes intégrés. Après avoir souligné le point commun entre groupes intégrés et coopératives d'indépendants, qui sont deux modalités d'intégration verticale, les particularités de la propriété coopérative relativement à l'actionnariat de la firme sont précisées. La nature hybride des coopératives d'indépendants est alors démontrée. La coexistence des deux modes de gouvernance pour organiser une même transaction est enfin discutée dans le cadre du modèle opérationnel de la théorie des coûts de transaction.

### **2.2.1 Propriété et intégration verticale**

Les groupes intégrés et les coopératives d'indépendants sont des variantes d'intégration verticale. Les différences entre les modes d'organisation tiennent à la propriété du réseau de distribution.

### 2.2.1.1 Deux modalités d'intégration verticale

L'observation des choix organisationnels des réseaux de distribution dans le secteur français de la grande distribution alimentaire montre que les distributeurs ont tous fait le choix de s'éloigner d'une gouvernance de l'échange par le marché. Tous les réseaux de distribution introduisent dans la relation d'échange un principe d'exclusivité de l'approvisionnement des magasins auprès de la centrale d'achat. L'exclusivité sécurise l'échange à long terme entre un magasin et une centrale d'achat et facilite les investissements en actifs spécifiques. Deux formes organisationnelles sont observées dans le secteur de la grande distribution alimentaire : groupes intégrés et coopératives d'indépendants. Les réseaux de distribution intégrés sont propriétaires des magasins, dont le management est confié à un salarié du groupe. Dans les coopératives d'indépendants, ce sont les directeurs de magasins qui sont propriétaires de leur propre magasin, et qui sont associés et propriétaires du réseau de distribution auquel ils appartiennent.

Aucun réseau de distribution n'a donc pu s'affranchir d'un recours à l'intégration verticale. Le sens de l'intégration verticale diffère cependant entre les deux modes d'organisation. Dans les groupes intégrés, la tête du réseau est propriétaire à la fois de la centrale d'achat et des magasins, ce qui s'apparente au fonctionnement de la firme chez Williamson. Dans les coopératives d'indépendants les directeurs de magasins sont propriétaires de leur magasin et du réseau de distribution c'est-à-dire de la centrale d'achat et de la tête du réseau<sup>41</sup>. Dans les deux cas, des mécanismes de coordination proches de la hiérarchie sont introduits pour gouverner la relation d'échange. Dans la théorie des coûts de transaction le sens de l'intégration verticale n'est pas pertinent, les différences entre ces modes d'organisation doivent cependant être analysées.

---

<sup>41</sup> C'est ce qui différencie un indépendant d'un franchisé. Un accord de franchise est défini comme un arrangement contractuel entre deux firmes indépendantes, dans lequel le franchisé paie le franchiseur pour le droit de vendre le produit du franchiseur et / ou le droit d'utiliser la marque à un endroit donné pour une période de temps déterminée. Dans le « business format franchising » le franchiseur fournit une marque, une stratégie marketing et un contrôle qualité au franchisé en échange du paiement de royalties et d'un droit de franchise. Dans une coopérative d'indépendants, le propriétaire du magasin est aussi propriétaire du réseau et donc franchiseur.

Le fait de considérer qu'une coopérative d'indépendants et un groupe intégré ne sont que deux modalités d'intégration verticale, tend à effacer plusieurs différences irréductibles qui les opposent. Les coopératives d'indépendants qui intègrent vers l'amont ne fonctionnent pas comme une firme qui intègre vers l'aval.

### **2.2.1.2 Propriété coopérative et propriété actionnariale**

Les coûts de transaction sont un déterminant essentiel de l'efficiance relative des structures de propriété analysée par Hansmann (1988) dans un cadre théorique de coûts de transaction. Il explique à la fois pourquoi la propriété est liée à certaines transactions, et quels sont les facteurs qui déterminent la sélection du propriétaire entre les apporteurs du capital, les salariés ou les acheteurs du produit de la firme. Les groupes intégrés appartiennent aux actionnaires qui apportent du capital alors que les coopératives d'indépendants sont la propriété des directeurs de magasin qui fournissent à la fois travail et capital. La question est ici celle de l'assignation du droit à une classe de partenaires<sup>42</sup> qui contracte avec la firme : acheteurs, salariés ou apporteurs du capital. Les propriétaires d'une firme sont les personnes qui partagent deux droits formels : le droit de contrôler la firme et le droit de s'approprier les gains résiduels. L'assignation de la propriété à une partie peut entraîner des coûts de transaction importants quand la classe de propriétaires est hétérogène et a des intérêts divergents.

Dans la plupart des cas, la propriété est assignée à une personne qui est en relation avec la firme. La relation de propriété est alors utilisée pour atténuer certains coûts qui affecteraient la transaction entre la firme et le partenaire s'il n'était pas propriétaire. La relation contractuelle est par exemple vulnérable dans une situation de pouvoir de marché ou d'asymétrie d'information. Assigner la propriété à la partie qui contracte avec la firme dans cette situation permet d'éviter les coûts de la contractualisation. Cependant, la propriété génère aussi des coûts qui diffèrent selon les partenaires. L'efficiance commande d'assigner la propriété à une partie telle que les coûts de transaction totaux de tous les partenaires soient minimisés. Cela signifie

---

<sup>42</sup> Le terme partenaire est traduit du terme anglais « patron », qui désigne les partenaires de la firme qui échangent régulièrement avec elle.



minimiser la somme des coûts de contractualisation avec les parties qui ne sont pas propriétaires, et les coûts de propriété pour les parties qui sont propriétaires.

Ainsi, s'il y a  $N$  classes de partenaires qui échangent avec une firme donnée, la propriété sera assignée de façon plus efficace à la classe  $j$  qui minimise :

$$CO_j + \sum_{\substack{i=1 \\ i \neq j}}^N CC_i$$

où  $CO$  et  $CC$  sont respectivement les coûts de la propriété de la classe  $j$  et les coûts de la contractualisation par le marché pour les partenaires d'une classe  $i$ . Dans la mesure où les forces de marché sélectionnent les formes de propriété efficaces ou simplement du fait du choix rationnel des parties qui y ont intérêt, le résultat sera une survie différenciée des organisations selon que la propriété est ou non assignée pour économiser les coûts de transaction. Les principaux facteurs qui rendent les transactions coûteuses, ainsi que les coûts de la propriété, sont recensés.

Trois caractéristiques des transactions rendent la contractualisation coûteuse. Le premier coût de la contractualisation est le pouvoir de marché de la firme vis-à-vis d'un partenaire. Cela justifie de donner la propriété au partenaire qui dépend de ce pouvoir de marché de la firme. Il peut ainsi éviter les pertes dues à une tarification au-delà du coût marginal et les coûts privés qu'une telle tarification leur impose. Le deuxième coût de la contractualisation est le pouvoir de marché *ex post* (« lock-in » identifié par Williamson). Donner la propriété aux partenaires qui ont engagé des investissements spécifiques permet de réduire l'incitation aux comportements opportunistes. Enfin, le troisième coût de la contractualisation est l'existence d'une asymétrie d'information en défaveur d'une catégorie de partenaires. Si ces partenaires deviennent propriétaires, l'exploitation par la firme de l'asymétrie d'information diminue.

L'assignation de la propriété à une classe de partenaires génère quant à elle trois catégories de coûts de propriété. Les propriétaires exercent un contrôle coûteux du comportement des managers. Ils doivent s'informer des opérations de la firme,

communiquer entre eux et prendre des décisions qui sont mises en œuvre par les managers. Ces coûts de « monitoring » (Jensen et Meckling (1976)) varient selon la classe de partenaires<sup>43</sup>. De manière générale, ces coûts seront plus faibles quand la classe de partenaires est peu nombreuse, proche géographiquement et échange régulièrement sur une longue période avec la firme. La deuxième catégorie de coûts de propriété tient à la prise de décision collective qui nécessite l'adoption d'une méthode coûteuse, comme un mécanisme de vote. L'homogénéité des intérêts au sein de la classe de partenaires est un déterminant fondamental qui diminue les coûts de la décision. L'existence d'un critère simple et reconnu, qui sert de point focal, peut équilibrer les intérêts divergents au sein de la classe de partenaires. Enfin, la troisième catégorie de coûts de la propriété ne tient pas à l'exercice du contrôle mais à la compensation par les gains résiduels de la firme. Une classe de partenaires peut être en meilleure position que les autres pour supporter le risque par une meilleure diversification<sup>44</sup>.

Ce cadre d'analyse est utilisé pour comparer le choix entre la propriété aux actionnaires et la propriété aux directeurs de magasins dans les réseaux de distribution. Un groupe intégré supporte les coûts de la contractualisation avec les managers salariés, essentiellement des coûts de contrôle, tout en bénéficiant de la diversification des risques par les actionnaires. La diversification des risques est un avantage indéniable de la propriété aux actionnaires car ils partagent tous un objectif identique de maximisation du bénéfice de la firme. Cette pression du marché du capital favorise la maximisation du profit dans le groupe intégré.

Une coopérative d'indépendants repose quant à elle sur les adhérents et l'emprunt pour l'apport du capital dans le réseau de distribution. Elle économise les coûts de contrôle avec les directeurs de magasin qui sont propriétaires de la

---

<sup>43</sup> L'arbitrage classique auquel les propriétaires font face est le suivant : les coûts de l'opportunisme des managers peuvent être inférieurs au coût des dispositifs de contrôle, c'est pourquoi il peut être efficace pour les propriétaires de supporter les coûts de l'opportunisme plutôt que de contrôler les managers.

<sup>44</sup> De plus, le risque de la contractualisation pour ces partenaires qui doivent supporter le risque de diversification peut être plus élevé et donc être évité par la propriété. C'est la clé du modèle. Un partenaire devient propriétaire parce qu'il est à la fois mieux placé sur les coûts de propriété et moins bien placé sur les coûts de contractualisation.

coopérative d'indépendants et ne subissent pas ainsi le pouvoir de marché des centrales d'achat. Dans une coopérative d'indépendants, la distribution des revenus résiduels de l'activité du réseau de distribution<sup>45</sup> se fait au prorata de la contribution des magasins à la puissance d'achat et les droits de vote suivent le principe un adhérent / une voix. L'homogénéité des intérêts des directeurs de magasin est cruciale pour déterminer l'efficacité d'une coopérative de distributeurs. Les coûts de décision sont d'autant plus élevés que les objectifs des magasins ne sont pas homogènes et que les objectifs du réseau de distribution doivent être négociés.

Cette théorie ne fournit pas de prédictions sur l'organisation des coopératives d'indépendants mais reconnaît les coûts de décision comme une variable cruciale. De plus, et c'est l'originalité des coopératives de distributeurs dans la grande distribution alimentaire, la propriété aux directeurs de magasins ne fait pas disparaître la contractualisation entre un directeur de magasin et la coopérative, ce qui suggère qu'une coopérative d'indépendants a des propriétés hybrides entre le marché et la firme.

## 2.2.2 Firme et forme hybride

La nature hybride des coopératives d'indépendants est démontrée avant d'avancer une explication à la coexistence des groupes intégrés et des coopératives d'indépendants par un différentiel de spécificité des actifs.

### 2.2.2.1 La nature hybride des coopératives d'indépendants

Les formes hybrides sont des “accords entre entités qui échangent entre elles, qui s'ajustent sans l'aide d'un système de prix, et qui partagent et échangent des technologies, du capital, des produits et des services sans recourir à la propriété unifiée” (Ménard (2004)).

La première singularité des coopératives d'indépendants est le schéma de droits de propriété puisque les magasins sont juridiquement autonomes et propriétaires des

---

<sup>45</sup> Les revenus résiduels sont principalement les marges arrière collectées par les centrales d'achat.

structures collectives. Le propriétaire du magasin qui en est aussi le directeur est créancier résiduel, c'est donc lui qui dispose des gains ou des pertes de son magasin. Les incitations de la forme hybride sont plus puissantes que les mécanismes incitatifs mis en place par les groupes intégrés, salaires et évolutions de carrière.

Les coopératives d'indépendants se dotent d'une autorité centrale pour fonctionner comme dans le cas d'une marque partagée (Raynaud (2000) pour l'industrie de la meunerie). Les magasins reconnaissent l'autorité de la tête du réseau sur certaines compétences comme la stratégie et la communication sur l'image de l'enseigne. La délégation d'autorité se substitue à la hiérarchie qui assure la coordination dans un groupe intégré (Ménard (1996), (1997)).

Le fonctionnement de la coopérative d'indépendants est assuré par la mise en commun de ressources financières. Les cotisations, pourcentage du chiffre d'affaires, s'appliquent de façon identique à tous les magasins. Un groupement de magasins indépendants, tout comme un groupe intégré, a aussi la possibilité de se financer par un prélèvement sur les ressources collectées sur la base de sa puissance d'achat. Ainsi les marges arrière, qui comprennent les ristournes et la coopération commerciale, peuvent être une source alternative de financement dans un réseau de magasins. Alors que les groupes intégrés sont propriétaires des marges arrière obtenues des fournisseurs<sup>46</sup>, la collecte et la redistribution aux magasins des marges arrière de fin d'année est obligatoire dans le cas des groupements d'indépendants puisque les magasins sont propriétaires du réseau<sup>47</sup>.

Les coopératives d'indépendants présentent bien les trois régularités d'une forme hybride (Ménard (2004)). Plusieurs formes hybrides sont en concurrence sur un même marché concurrentiel et les partenaires de la forme hybride peuvent se

---

<sup>46</sup> Ce point fait sérieusement débat dans le cas des magasins en franchise à qui les groupes intégrés ne redistribuent pas toujours les marges arrière (*Linéaires* n°204 juin 2005).

<sup>47</sup> En pratique les marges arrière sont redistribuées au prorata de la quantité consommée par les coopératives d'indépendants. Le délai de redistribution est très variable (jusqu'à 33 mois dans une affaire, donc dans une situation déjà conflictuelle, portée devant les tribunaux par un ex associé Leclerc). Confirmant le rôle crucial de cette variable, le syndicat Adagi (Association de Défense des Adhérents du Groupement Intermarché) interpelle le groupe devant les tribunaux sur des dossiers comme le reversement des ristournes ou le paiement du tiers temps effectué gratuitement par les adhérents (*LSA* N° 1703 le 14/12/2000 : « Leclerc : des transmissions sous contrôle pour rajeunir les troupes »).

trouver en concurrence sur les marchés locaux<sup>48</sup>. Des ressources sont mises en commun pour bénéficier d'un double service, l'utilisation du « brand name » et l'approvisionnement auprès de la centrale d'achat. La contractualisation est mise en œuvre entre une autorité centrale et les magasins.

La coexistence de formes hybrides et de firmes pour organiser la macro-transaction sur le marché de la grande distribution alimentaire nécessite une explication théorique.

### **2.2.2.2 L'hypothèse de degrés de spécificité des actifs différents**

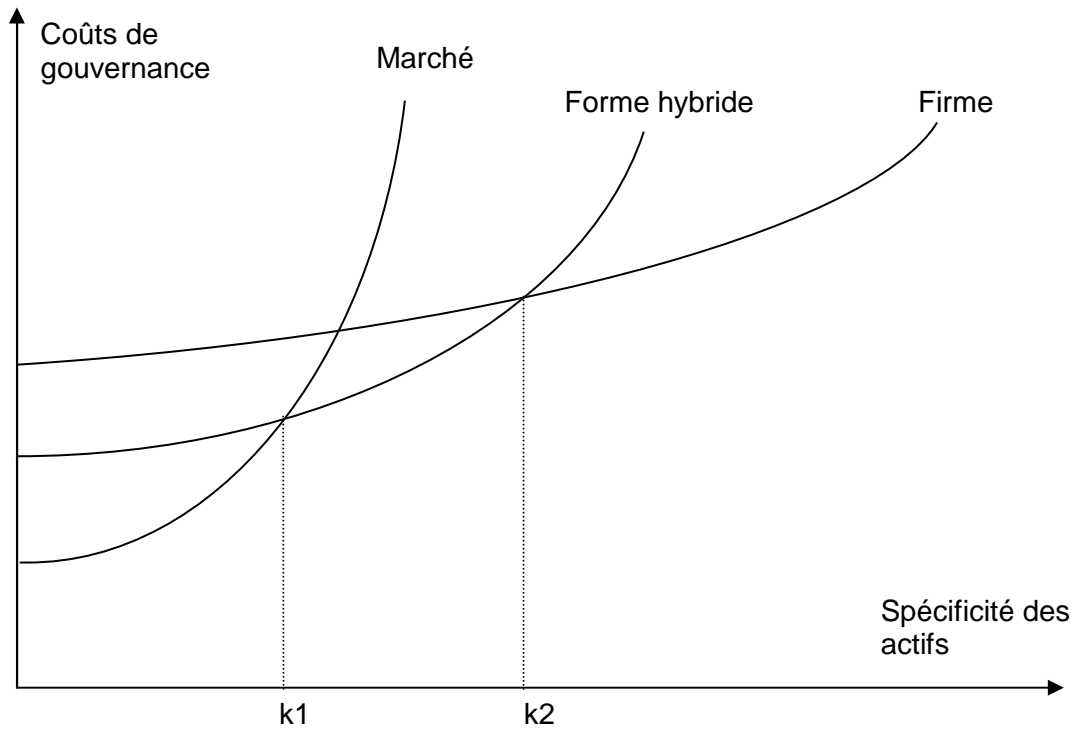
D'après le modèle opérationnel de Williamson, l'explication première de la coexistence de deux modes d'organisation sur un marché est à rechercher dans les attributs de la transaction qui doivent être contrôlés. La coexistence des deux modes d'organisation peut être justifiée par un différentiel de spécificité des actifs. A chaque niveau de spécificité des actifs, un mode de gouvernance est supérieur aux autres ou équivalent au sens où il minimise la somme des coûts de production et des coûts de transaction dans un contexte institutionnel donné (Graphique 2.1). Les agents qui minimisent les coûts de transaction vont se situer sur la courbe enveloppe pour chaque niveau de spécificité des actifs.

Plus précisément, la spécificité des actifs serait plus forte pour les groupes intégrés que pour les coopératives d'indépendants. Un degré de spécificité moindre des actifs dans une coopérative d'indépendants expose dans une moindre mesure les parties à l'opportunisme dans la relation d'échange, autorisant des mécanismes de sauvegarde plus proches du marché.

---

<sup>48</sup> La possibilité de détenir deux magasins dans le groupement Leclerc est un outil pour minimiser les risques d'une trop forte concurrence entre deux magasins d'une même enseigne. Un adhérent peut maximiser le profit joint de deux magasins proches géographiquement.

**Graphique 2.1 L'alignement entre la structure de gouvernance et les risques contractuels dans le modèle opérationnel**



Source : Williamson (1991)

La théorie des coûts de transaction fait une hypothèse sur le processus de sélection à l'œuvre sur le marché. Les forces de marché poussent les organisations à minimiser les coûts de transaction en alignant les propriétés des modes d'organisation avec les attributs de la transaction organisée. La grande distribution alimentaire est un secteur où l'intensité de la concurrence est élevée même si les réalités des marchés locaux sont diverses. La coexistence de firmes et de formes hybrides dans le secteur est donc directement expliquée par un différentiel de spécificité des actifs.

Le choix de la forme hybride doit être fait de telle sorte que les actifs sont moins spécifiques et qu'ils sont moins exposés aux risques contractuels et à l'opportunisme des parties. L'image d'enseigne d'une coopérative d'indépendants devrait être choisie afin d'être moins exposée à l'opportunisme des parties. La

centrale d'achat d'un groupe intégré n'est pas exposée à l'opportunisme sur l'approvisionnement des magasins ou l'image de l'enseigne car cette question est réglée par la hiérarchie. La dépendance d'achat devrait être moins forte entre une centrale d'achat et un magasin dans une coopérative d'indépendants.

La spécificité de l'actif dédié d'une coopérative d'indépendants et son investissement en image doivent être évalués et comparés aux actifs spécifiques d'un groupe intégré. De plus, une telle analyse comparative des deux modes d'organisation est riche d'enseignements pour aborder le développement de nouvelles formes organisationnelles comme la franchise. La franchise est un mode d'organisation lui-même hybride entre l'adoption d'outils de contrôle associés à des coûts de contrôle élevés (intégration verticale) et l'attribution de la propriété aux agents qui prennent les décisions (séparation de la propriété) (Brickley et Dark (1987)). La franchise peut être sélectionnée aussi bien par un groupe intégré que par une coopérative d'indépendants. La compréhension du fonctionnement respectif des coopératives d'indépendants et des groupes intégrés doit permettre d'approcher l'attractivité récente de la franchise dans le secteur<sup>49</sup>.

L'hypothèse d'une spécificité moindre des actifs spécifiques dans la forme hybride est approfondie en se focalisant sur les mécanismes de sauvegarde contre les risques contractuels dans les coopératives d'indépendants.

---

<sup>49</sup> Les travaux sur la franchise se sont intéressés à plusieurs questions autour du taux de « royalties » et du droit de franchise (Lafontaine (1992), Lafontaine et Slade (1997), Lafontaine et Shaw (1999)) ainsi qu'à une régularité empirique qui est la coexistence pour un franchiseur d'unités franchisées et d'unités dont le franchiseur est propriétaire (Lafontaine (1993)). Plusieurs motifs de choix de la franchise sont observés dans la grande distribution alimentaire : crise des vocations et vieillissement des directeurs dans les coopératives d'indépendants (Descours (2004)), choix des groupes intégrés pour les magasins du commerce de proximité ou choix historique d'une enseigne comme Champion.

## **2.3 Le positionnement stratégique en prix des coopératives d'indépendants**

L'analyse du fonctionnement de la forme hybride dans la grande distribution alimentaire s'effectue en deux temps. La gouvernance de la relation d'échange est étudiée en insistant à la fois sur les clauses formelles et sur le contrat relationnel passé entre un réseau d'indépendants et les directeurs de magasins avec le mécanisme du tiers temps dans les centrales d'achat. Les actifs sont moins spécifiques dans la forme hybride que dans la firme et sont alignés avec les mécanismes organisationnels. La cohérence entre le positionnement stratégique en prix des coopératives d'indépendants et le choix organisationnel est finalement discutée dans le cas des marques de distributeurs.

### **2.3.1 La gouvernance par le contrat**

Le contrôle du comportement des magasins à court terme et à long terme est assuré par des clauses contractuelles. A long terme, plusieurs clauses assurent les coopératives d'indépendants de la loyauté future des magasins alors que le traitement anti-concurrentiel, jusqu'à récemment, de plusieurs clauses contraind la coordination à court terme des coopératives d'indépendants. Le tiers temps est un mécanisme de gouvernance original des centrales d'achat dont les propriétés sont ensuite étudiées.

#### **2.3.1.1 Le contrôle des magasins**

Les coopératives d'indépendants recourent à deux contrats pour l'utilisation du nom de l'enseigne, l'un qui va lier le magasin à l'organe stratégique du groupement, l'autre pour l'approvisionnement, qui lie le magasin à la centrale d'achat. Dans le groupement d'indépendants LECLERC, un magasin est lié par contrat à la centrale d'achat G.A.L.E.C<sup>50</sup> pour son approvisionnement et par un second contrat à l'organe stratégique de la coopérative, l'A.C.D.L.E.C<sup>51</sup>, pour l'utilisation du panonceau LECLERC. L'A.C.D.L.E.C est une association de

---

<sup>50</sup> Groupement d'Achat des centres LEClerc.

<sup>51</sup> Association des Centres Distributeurs LEClerc.



personnes physiques propriétaires ou gérants libres de magasins autorisés à utiliser le nom de « Centre Distributeur Leclerc ». Le G.A.L.E.C n'a pas d'activité directe de vente ou d'achat de marchandises mais référence les produits de marques nationales et de certains fournisseurs régionaux importants. Sa mission est donc bien une mission de référencement des produits et non d'achat<sup>52</sup>.

Les deux contrats n'ont pas la même durée. L'article 12 des statuts de la société coopérative stipule que « les adhérents au 25 juin 1990 s'engagent à demeurer membres du G.A.L.E.C pour une durée au moins égale à 25 ans, durée qui sera au moins égale à 30 ans pour les nouveaux adhérents... ». En revanche, le contrat d'utilisation du panonceau Leclerc est renouvelé sur une base annuelle. L'objectif du contrat d'approvisionnement est clairement d'établir une relation de long terme qui sécurise l'approvisionnement. Ceci est conforme à la mission des centrales d'achat qui sont des instruments destinés à se doter d'une puissance d'achat pérenne pour l'ensemble du parc de magasins. La puissance d'achat augmente avec le nombre de magasins adhérents et est assurée à long terme si les liens entre les magasins et la centrale d'achat sont sécurisés. La durée du contrat (Joskow (1987) pour la durée des contrats dans l'industrie du charbon en fonction des actifs spécifiques) s'adapte à l'actif dédié qu'est la centrale d'achat mise en œuvre par le réseau de distribution.

La durée du contrat qui autorise un magasin à utiliser le panonceau de l'enseigne du groupement est annuelle. Ceci concorde avec l'explication classique du passager clandestin sur l'investissement en capital réputationnel. Un magasin peut être sanctionné par le groupement qui peut suspendre le renouvellement du contrat d'enseigne. Ces sanctions sont essentiellement mises en œuvre dans les réseaux d'indépendants lors du lancement d'un magasin. En effet, le filtrage de l'entrée dans le réseau de distribution est une des priorités des réseaux indépendants quand ils recrutent de nouveaux directeurs de magasins qui deviendront des associés dans la

---

<sup>52</sup> Décision n°05-D-62 du 10 novembre 2005 relative à des pratiques mises en œuvre par la centrale « Lucie ».

coopérative. La transmission des magasins se fait par cooptation chez Leclerc<sup>53</sup>. La cooptation facilite les financements pour le nouvel entrant, ce qui permet également de contrôler son action. Ainsi les coopératives régionales n'hésitent pas à contrôler les magasins déficients, en les rachetant pour les confier à des « barons régionaux »<sup>54</sup> qui les redressent en cas de difficulté.

Un magasin qui se refuse à faire des investissements de modernisation, nuisant à l'image de l'enseigne, ou qui pratique des prix trop élevés pourrait être potentiellement sanctionné. Hormis les premières années, le contrôle des comportements des magasins à court terme ne semble pas être une priorité des coopératives d'indépendants puisqu'il n'existe pas de dispositifs de contrôle dans les coopératives d'indépendants.

La rupture contractuelle entre un magasin et un groupement d'indépendants est rare. Elle peut théoriquement intervenir soit à l'initiative de la coopérative si le comité exécutif décide d'exclure un membre, soit à l'initiative d'un magasin. Au cours des années 90, de nombreux magasins ont choisi de vendre à des groupes intégrés, qui trouvaient ainsi un moyen de poursuivre leur croissance externe, phénomène amplifié par la loi du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat. Pour se prémunir contre un risque d'effritement des groupements, Leclerc en 1994 puis Système U en 2001 ont adopté des pactes de préférence. Ces pactes signés par les adhérents donnent au groupement un droit de préemption, c'est-à-dire une priorité de rachat du magasin. Leclerc avait auparavant investi dans des mécanismes de sanctions privées tel l'article 12 de ses statuts qui prévoyait « qu'en cas de retrait quelle qu'en soit la cause, l'associé est redevable d'une indemnité forfaitaire comprenant : perte au jour de la décision du retrait de tout droit à ristournes directes ou indirectes non encore payées qui seront acquises au G.A.L.E.C et le versement d'une somme représentant 0,5% du chiffre

---

<sup>53</sup> LSA n° 1703 le 14/12/2000 : « Leclerc : des transmissions sous contrôle pour rajeunir les troupes ». La condition *sine qua non* pour devenir propriétaire est de justifier d'un parcours professionnel réussi au sein du réseau et d'être adoubé par un parrain, qui va suivre son filleul sur le long terme en se portant caution pour les éventuels crédits bancaires.

<sup>54</sup> La terminologie « barons régionaux » est très présente dans la presse spécialisée à propos du réseau Leclerc. Il existe donc deux classes d'adhérents dont le pouvoir politique dans le groupement n'est pas le même. C'est un déterminant des coûts de décision.

d'affaires TTC de la dernière année civile précédant le retrait »<sup>55</sup>. Avant de les valider juridiquement, les tribunaux ont rendu un nombre important de décisions pour apprécier la validité de ces clauses de préférence.

Les coopératives d'indépendants ont donc souhaité sécuriser juridiquement les liens avec les magasins en faisant reconnaître la légalité et la nécessité économique des clauses de préférence. Les offres prioritaires de vente permettent aux groupements d'acheter la rentabilité prévisionnelle de leurs magasins, de sécuriser juridiquement leur réseau et ainsi d'éviter les surenchères dues à la recherche de parts de marché des groupes intégrés. La spécificité de site et le caractère dédié de la centrale d'achat sont alors protégés à long terme.

### **2.3.1.2 La coordination du réseau de distribution**

La liberté contractuelle des coopératives d'indépendants a été encadrée par des réglementations sur les clauses contractuelles autorisées qui ont récemment évolué. Le mécanisme du tiers temps initie un contrat relationnel entre le réseau de distribution et ses directeurs de magasins pour la gouvernance des centrales d'achat.

#### **Contrat formel**

La loi du 11 juillet 1972 organise le lien social dans les groupements d'indépendants sans traiter l'organisation du lien contractuel. Pour le droit de la concurrence, les commerçants indépendants ont longtemps été appréhendés comme des concurrents à part entière, notamment en matière de formation des prix. L'article L. 442-5 du Code de Commerce prohibe le recours au prix de revente imposé, considéré comme une pratique concurrentielle déloyale. Les prix maxima et les prix conseillés ne sont eux pas formellement interdits. D'autre part, au regard du droit de la concurrence, les groupements d'indépendants sont aussi considérés comme étant

---

<sup>55</sup> Ces pénalités ont été recalculées par la Cour de Cassation le 22 février 2000 qui n'a reconnu comme licite qu'une fraction des indemnités, fragilisant la crédibilité de la menace pesant sur un magasin en cas de départ. Dans le même temps les tribunaux reconnaissaient que des pénalités étaient justifiées économiquement par la nature de la relation entre une centrale d'achat et un magasin « puisque le départ se traduit par une diminution du chiffre d'affaires de la coopérative et un affaiblissement corrélatif de sa puissance de négociation » et au contraire, l'absence de pénalités « permettrait à une société qui a connu un développement exceptionnel [...] de se vendre à la concurrence au meilleur prix sans avoir à verser de contrepartie », Cour d'Appel de Versailles, 27 mars 1997.

composés d'entreprises juridiquement indépendantes. Un prix de revente ne peut être imposé aux adhérents sous peine d'être taxé d'entente horizontale illicite selon l'article L. 420-1 du Code de Commerce.

Depuis 1992 et la condamnation de GITEM<sup>56</sup> pour diffusion et respect de prix uniques auprès des membres de la coopérative pour une opération de promotion commerciale commune, des évolutions réglementaires se sont produites. La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques du 15 mai 2001 autorise les coopératives à pratiquer des prix communs lors notamment de la réalisation d'opérations publicitaires. Un des facteurs explicatifs de ces évolutions réglementaires est la nécessité pour les coopératives d'indépendants d'homogénéiser le prix des produits des gammes de marques de distributeurs.

La réglementation limite aussi la possibilité de coordination sur le concept d'enseigne et l'exclusivité d'approvisionnement. Une coopérative ne peut imposer à ses adhérents d'exclusivité ni dans l'approvisionnement, ni dans le référencement. Chez Leclerc comme chez Système U, il existe trois niveaux de référencement : le premier, au niveau de la centrale d'achat nationale pour les produits réputés incontournables du Tronc Commun d'Assortiment (T.A.C) ; le deuxième pour les produits du Complément d'Assortiment Régional (C.A.R) ; enfin le troisième, relatif aux produits du Complément d'Assortiment Local (C.A.L) achetés directement par le magasin. Même lorsqu'un contrat d'enseigne lie le magasin à la centrale d'achat, l'obligation d'achat ne pourra jamais atteindre 100%. Comme le note la F.C.A<sup>57</sup>, les groupements peuvent cependant fixer à leurs adhérents un minimum d'achats obligatoires auprès des fournisseurs référencés dont le pourcentage peut aller jusqu'à 80%.

Un groupement ne peut pas non plus imposer un concept d'enseigne à un adhérent. La politique d'investissement du magasin est donc relativement

---

<sup>56</sup> Décision Conseil de la Concurrence n°92-D-38 du 9 juin 1992, confirmée en appel par la Cour d'Appel de Paris par un arrêt du 3 juin 1993 relatif aux recours formés par le GIE GITEM.

<sup>57</sup> Fédération du Commerce Associé qui regroupe les coopératives d'indépendants Leclerc, Système U et Intermarché.

autonome<sup>58</sup>. La valorisation des enseignes et des marques de distributeurs par la mise en place dans chaque magasin d'une architecture et d'un assortiment type a récemment été reconnue par la loi. La loi du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles Régulations Economiques, en modifiant l'article L. 124-1 du Code de Commerce, autorise les coopératives d'indépendants à élaborer des méthodes et des modèles communs d'achat, d'assortiment et de présentation des produits, d'architecture et d'organisation des commerces.

Avant ces évolutions récentes, une coopérative d'indépendants ne pouvait pas mettre en œuvre de clauses contractuelles précises pour coordonner l'action des magasins. Les coopératives d'indépendants étaient donc contraintes par la réglementation de renoncer à une coordination précise sur le concept d'enseigne ou d'accepter de l'opportunisme dans la relation d'échange. La réglementation pouvait donc être inefficace au sens où elle empêchait l'adoption de mécanismes efficaces de coordination (Ménard (1998) pour la coordination autour de la qualité des produits). L'élargissement des possibilités de coordination des coopératives d'indépendants est, en première analyse, un changement institutionnel favorable à l'efficacité des coopératives d'indépendants.

En l'absence d'une coordination étroite par des clauses contractuelles précises, des mécanismes alternatifs ont joué dans les coopératives d'indépendants pour coordonner l'action des magasins. En particulier, les directeurs de magasins sont impliqués dans la gouvernance des centrales d'achat par le mécanisme du tiers temps.

---

<sup>58</sup> Dans les faits, l'autonomie des magasins est plus importante dans les coopératives d'indépendants que dans les groupes intégrés où la décision d'investissement revient en priorité à la centrale d'achat ou à la direction régionale (40% des cas contre 29% aux directeurs). Dans les groupements d'indépendants c'est à l'échelle du magasin que se prend la décision (80% pour le PDG contre 20% pour le directeur). (*Linéaires* n°195 septembre 2004 : « Equipement : productivité en kit »).

### **Contrat relationnel**

Le tiers temps est très utilisé par les réseaux de distribution Leclerc et Intermarché et plus récemment par Système U<sup>59</sup>. Les membres du réseau d'indépendants sont tenus contractuellement de donner bénévolement de leur temps pour animer et gérer les échelons centralisés du groupement. Le système du tiers temps est une source de financement qui se substitue à l'emploi de salariés rémunérés et dégage une économie par rapport aux coûts de fonctionnement de la firme. Cette pratique sert à faire fonctionner les structures collectives, c'est-à-dire l'organe stratégique du groupement mais surtout la centrale d'achat nationale et les centrales d'achat régionales. Les directeurs de magasins peuvent notamment y conduire les négociations en binôme avec des employés permanents. Les associés des centrales d'achat sont les directeurs des magasins, qui fournissent les produits destinés à la revente aux adhérents qui dépendent de leur zone géographique. Le tiers temps est une modalité originale de délégation d'autorité par les propriétaires à d'autres propriétaires. Alors que la firme agit par la hiérarchie, la forme hybride se dote avec le tiers temps d'une structure de gouvernance pour encadrer l'échange entre la centrale d'achat et le magasin.

Le tiers temps s'apparente à un contrat relationnel entre le réseau de distribution et les directeurs de magasins. Les contrats relationnels sont définis comme « des accords informels et des codes de conduite non écrits qui affectent fortement le comportement des individus » (Baker, Gibbons et Murphy (2002)). Ce contrat relationnel assure la promotion dans le réseau de distribution de la flexibilité, de la solidarité et du partage d'information (Macneil (1980), Poppo et Zenger (1998), (2002)). La rencontre entre les directeurs de magasins dans la centrale d'achat favorise une définition flexible de l'assortiment qui prend en compte les demandes des magasins, assure le partage d'information entre les centrales d'achat et les magasins et facilite la résolution des problèmes et des conflits au sein du réseau de distribution.

---

<sup>59</sup> Avant la création de Lucie en 1999, centrale d'achat commune à Système U et Leclerc, Système U utilisait peu le système du tiers temps, employant de nombreux permanents dans ses structures centralisées.

Le mécanisme du tiers temps favorise les attitudes coopératives ou le partage de valeurs communes par les directeurs de magasins au sein de la centrale d'achat (Ouchi (1980)). La performance des directeurs de magasins ou leur effort dans les centrales d'achat est difficilement mesurable. Ceci peut expliquer que le mécanisme du tiers temps ne prévoit pas de compensation financière pour le temps consacré aux centrales d'achat par les directeurs de magasins. La principale conséquence est la substitution de valeurs communes pour gouverner la centrale d'achat à une rémunération incitative. L'objectif des directeurs de magasins est d'obtenir des prix compétitifs pour faire face à la concurrence sur leur zone de chalandise<sup>60</sup>. Les adhérents-directeurs de magasins négocient les conditions d'achat régionales et nationales ce qui intègre au niveau des centrales d'achat les objectifs des magasins. La compétitivité prix, facteur clé de succès des magasins, occupe donc une place de premier plan dans les centrales d'achat des coopératives d'indépendants.

Ce critère de la compétitivité prix présente de bonnes propriétés pour la gouvernance de la centrale d'achat. Il est stable dans le temps et n'a pas besoin d'être renégocié à la différence de l'allocation de ressources pour valoriser l'image qualité de l'enseigne auprès du consommateur. Tous les directeurs de magasins sont d'accord pour obtenir les prix les plus bas. En revanche, la valorisation de l'image de l'enseigne serait plus problématique. Un magasin qui fait un effort sur les services qualité peut ne pas souhaiter voir les ressources communes allouées à une dimension pour laquelle certains magasins se comportent en passagers clandestins.

En employant les directeurs de magasins à des tâches de centralisation, la centrale d'achat devient la structure de gouvernance centrale de la forme hybride. Le grand nombre de centrales d'achat régionales dont sont dotées les coopératives d'indépendants comparativement aux groupes intégrés est un moyen de multiplier les effets positifs associés au système du tiers temps. D'une part, les coopératives d'indépendants sont des organisations compétitives en prix grâce à l'économie de coûts permise par le tiers temps par rapport aux coûts de la centralisation dans les

---

<sup>60</sup> La vision du commerce des coopératives d'indépendants se retrouve dans leurs slogans et mots d'ordre : « acheter le moins cher possible pour vendre le moins cher possible » pour Leclerc et « le combat contre la vie chère » pour Intermarché.

groupes intégrés. D'autre part, la compétitivité prix est un point focal dans la gouvernance du réseau de distribution par l'implication des directeurs de magasins dans les échelons centralisés. L'objectif fédérateur de compétitivité prix remplit les blancs laissés par le contrat dans la coordination de la relation d'échange et réduit ainsi les coûts de décision dans la coopérative de distributeurs.

Pourquoi les groupes intégrés choisiraient-ils la hiérarchie pour se coordonner alors que les coopératives d'indépendants s'accommodent de l'opportunisme dans la relation d'échange en choisissant des protections contractuelles moins fortes ? L'hypothèse de risques contractuels plus faibles dans la relation d'échange liée à une moindre spécificité des actifs est explorée ainsi que la cohérence du choix organisationnel de la forme hybride avec la compétitivité prix du réseau de distribution.

### 2.3.2 Les motifs organisationnels du positionnement stratégique en prix

Le degré de spécificité des actifs dans les coopératives d'indépendants est discuté. Un indice synthétique de prix démontre la compétitivité prix des coopératives d'indépendants avant d'expliquer la cohérence de leur positionnement stratégique et les implications du développement des marques de distributeurs.

#### 2.3.2.1 Des actifs faiblement spécifiques

Les actifs spécifiques dans la forme hybride présentent un degré de spécificité plus faible que dans la firme.

Le choix de la forme hybride de se doter d'une image « discount » peut être rationalisé sous des motifs d'efficience interne. Une image « discount » nécessite des protections contractuelles moins fortes dans l'échange entre le réseau de distribution et le magasin. Une distinction est nécessaire selon que l'enseigne choisit de valoriser les services qualité du concept d'enseigne, tels que l'homogénéité du concept d'enseigne entre les magasins et la stabilité de l'assortiment, ou de ne valoriser que l'image « discount ». La valorisation des services qualité augmente la propension à



payer du consommateur qui bénéficie de services supplémentaires avec notamment les services qualité en magasin alors que le « discount » valorise uniquement le prix du produit. Plus l'image de l'enseigne valorise les services qualité au consommateur, plus elle est exposée aux effets adverses de la maximisation individuelle des parties qui peut les conduire à sous-investir dans les services qualité. C'est le cas des magasins dans les coopératives d'indépendants. Ils déterminent de manière autonome leur politique d'investissement, de qualité, de personnel et ils peuvent décider de diminuer ces coûts sans prendre en compte l'effet adverse sur l'image de l'enseigne. De plus, des actions potentiellement préjudiciables à l'image d'une enseigne, si elles sont mises en œuvre pour faire baisser le prix au consommateur, participent de la compétitivité prix du réseau et de l'image « discount ». Le réseau de distribution ne se dote donc pas d'un mécanisme de contrôle coûteux. C'est à la fois le choix d'accepter la présence d'opportunisme dans la relation d'échange et de conserver la compétitivité prix du réseau de distribution, qui serait plus faible si des coûts de contrôle des magasins étaient engagés.

La dépendance d'achat est plus forte dans un groupe intégré que dans la forme hybride. La mise en œuvre d'un concept d'enseigne exige que l'assortiment soit stable d'un magasin à un autre. Des approvisionnements autonomes dans une firme pourraient nuire à l'homogénéité du concept d'enseigne. La firme utilise donc la hiérarchie pour gouverner l'exclusivité dans l'approvisionnement et choisir exactement la part des approvisionnements faits à la centrale d'achat pour ses magasins. Dans la forme hybride, la dépendance d'achat est moins forte car l'autonomie des magasins vise à profiter de prix plus compétitifs par des approvisionnements alternatifs des magasins. Le tiers temps donne la possibilité aux directeurs de magasins d'exercer leur autonomie dans le cadre de la centrale d'achat, ce qui profite aux autres adhérents du réseau de distribution. Dès lors, il n'est pas nécessaire pour une forme hybride, qui ne valorise pas l'homogénéité du concept d'enseigne, d'adopter un mécanisme de coordination aussi fort que la hiérarchie.

Les mécanismes de coordination selon qu'ils impliquent une exclusivité plus ou moins forte sont donc plus ou moins adaptés à la gestion d'un concept d'enseigne

ou de l'autonomie des magasins<sup>61</sup>. Les actifs sont moins spécifiques dans une coopérative d'indépendants ce qui limite l'opportunisme et la nécessité d'adopter la hiérarchie pour se protéger des risques contractuels. La coexistence des deux modes d'organisation est expliquée directement par des degrés différents de spécificité des actifs pour gérer la macro-transaction distribution. La moindre spécificité des actifs et en particulier l'image « discount » de l'enseigne devrait conduire la forme hybride à adopter un positionnement stratégique en prix.

### 2.3.2.2 Le leadership en prix des indépendants

Les critères principaux de performance retenus par la théorie des coûts de transaction pour apprécier et comparer la performance des arrangements organisationnels (Saussier et Yvrande-Billon (2005))<sup>62</sup> sont les profits et la survie des organisations.

Alors que le critère du profit suit de façon classique l'analyse coût / bénéfice, la survie des organisations (qui dépend de la rentabilité) vise à mesurer la performance des organisations à travers leur mortalité. Les groupes intégrés et les coopératives d'indépendants ont passé le test de la survie à long terme puisqu'ils coexistent depuis presque 50 ans dans le secteur français de la grande distribution alimentaire. Plusieurs critères d'efficacité des organisations alternatifs peuvent être adoptés pour évaluer la performance des réseaux de distribution : outre les profits, compétitivité prix et qualité du service (Barnwell et Robbins (2002)).

Si le critère du profit a déjà été retenu pour une comparaison franco-anglaise (Burt et Sparks (1997)), il ne prend pas en compte la spécificité du marché français de la grande distribution alimentaire. En effet, les coopératives d'indépendants ne sont jamais incluses dans les comparaisons internationales car les profits consolidés ne sont pas connus. Le profit est une mesure de l'efficacité d'une organisation dont l'objectif est de maximiser son profit à court terme. La compétitivité prix des

---

<sup>61</sup> L'exclusivité partielle peut être vue comme le résultat de l'optimisation de la coopérative d'indépendants sous les contraintes réglementaires qui empêchent l'exclusivité totale. Plus que cela, il s'agit ici d'un choix qui vise à profiter de l'autonomie des achats des magasins.

<sup>62</sup> L'objet de l'article est d'analyser l'apport des travaux dits « de seconde génération » en théorie des coûts de transaction qui mesurent l'impact sur la performance d'un choix organisationnel désaligné par rapport aux attributs de la transaction.

enseignes de distribution est un critère d'efficacité pour une organisation dont l'objectif est de gagner des parts de marché.

La qualité du service d'un magasin peut être mesurée quant à elle par des variables de qualité : ambiance, assortiment, assurance, accessibilité, information (Betancourt (2004)). Ces variables font l'objet de comparaisons entre les enseignes de distribution dans les revues spécialisées car elles valorisent différemment ces services qualité auprès du consommateur. Le fait que des prix plus élevés soient dus à la fourniture de services qualité fait débat et certains auteurs s'y opposent en pointant le fait que c'est la concentration qui est la seule variable pertinente pour expliquer le niveau des prix de marché (Cotterill (1999)).

Le critère de la compétitivité prix est retenu afin de connaître le positionnement stratégique des coopératives d'indépendants. La compétitivité prix de chaque enseigne est approchée par un indice synthétique de prix (INDPRIX) réalisé par le magazine *Linéaires*. Ce magazine, spécialisé dans la distribution alimentaire, effectue des relevés mensuels qu'il agrège en un indice semestriel. Les relevés sont faits dans 150 magasins répartis sur l'ensemble du territoire pour chacune des douze principales enseignes de supermarchés et d'hypermarchés. Le choix de ces 150 magasins change chaque semestre. Les prix d'un panier test de 102 références présentes dans tous les magasins (épicerie, frais, surgelés, liquides) sont relevés. Ce sont à la fois des produits de grandes marques (94) et des premiers prix basiques (8)<sup>63</sup>. Ces relevés ont été retenus pour 12 semestres consécutifs du 1<sup>er</sup> semestre 2000 au 2<sup>nd</sup> semestre 2005. L'indice synthétique présenté est la moyenne pour chaque enseigne des 12 indices semestriels. L'objectif en recourant à une moyenne sur 6 années consécutives est de faire apparaître les écarts structurels de compétitivité prix entre les réseaux de distribution. Plus une enseigne est compétitive en prix, plus elle présente un indice prix faible.

---

<sup>63</sup> Les tarifs relevés sont ceux accessibles à tous les clients désirant acheter les produits dans leur conditionnement le plus vendu. Les lots promotionnels, les tickets et autres bons d'achat ne sont pas comptabilisés ce qui est une limite à la comparaison du positionnement prix des enseignes. D'autre part, les produits de marques de distributeurs ne sont comparés. Ils font l'objet de comparaisons à la fois sur le prix mais aussi sur des critères qualitatifs. Les comparaisons en prix entre des produits aux caractéristiques différentes sont fragiles. Pour des raisons de commodité, le positionnement en prix sur les marques nationales est donc supposé refléter le positionnement en prix global de l'enseigne.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer la compétitivité prix d'un réseau de distribution. Le prix est expliqué dans les études sur la grande distribution alimentaire par le pouvoir de marché des distributeurs à travers leur puissance d'achat (Rapport d'étude de la Commission européenne (1999)). La puissance d'achat est approchée par la variable GROUPE. Plus une enseigne a une puissance d'achat forte, plus sa compétitivité prix devrait être forte. Ceci est vrai tant que la concentration du marché n'est pas trop forte car elle favorise l'exercice d'un pouvoir de marché de la part des distributeurs. L'impact attendu de la puissance d'achat sur la compétitivité prix est positif. Cela signifie que plus la part de marché du groupe<sup>64</sup> auquel appartient une enseigne est importante, plus sa compétitivité prix devrait être forte et l'indice de prix faible.

Le format des magasins approché par la variable FORMAT est un déterminant du positionnement prix de l'enseigne et de la performance au m<sup>2</sup> d'un magasin. Les distributeurs choisissent leur positionnement prix en fonction des conditions de demande des marchés locaux : les hypermarchés à la périphérie des villes ont une orientation plus « discount » que les supermarchés. Dans les supermarchés, comparativement aux hypermarchés, l'assortiment réduit et la proximité des centres villes économisent des coûts de transport et du temps dans le magasin pour les consommateurs. Ces avantages sont valorisés dans le prix. L'impact attendu du format de magasin sur la compétitivité prix est positif. Plus la taille du magasin est importante, plus la compétitivité prix devrait être forte et l'indice de prix faible.

L'adoption d'un mode d'organisation proche du marché, relevée par la variable ORGA, n'entraîne pas nécessairement un positionnement stratégique en prix plus compétitif ou inversement. Dans le cas de la grande distribution alimentaire, la spécificité des actifs dans la forme hybride permet d'effectuer une prédiction sur le positionnement en prix des coopératives d'indépendants. L'adoption d'une image « discount » pour protéger l'image de l'enseigne et l'orientation vers la compétitivité prix favorisée par le mécanisme du tiers temps devrait conduire les coopératives

---

<sup>64</sup> Les parts de marché par centrales d'achat sont issues du *Distribook Linéaires 2005* / AC Nielsen.

d'indépendants à adopter un positionnement stratégique en prix en affichant un indice de prix faible.

Les données sont présentées pour chacune des douze enseignes (Tableau 2.2). En prenant l'exemple de l'enseigne Système U, le tableau doit se lire ainsi : l'enseigne Système U présente un indice prix synthétique de 99,5 en moyenne sur les 6 années consécutives. L'enseigne Système U est moins compétitive en prix qu'Intermarché et que les enseignes d'hypermarché à l'exception de Cora. Enfin, Système U appartient à la deuxième centrale d'achat sur le marché français (Lucie avec l'enseigne Leclerc), exploite principalement des supermarchés et est organisée sous la forme d'une coopérative d'indépendants.

**Tableau 2.2 La performance en prix des enseignes sur le marché français**

| ENSEIGNE     | INDPRIX      | GROUPE | FORMAT | ORGA        |
|--------------|--------------|--------|--------|-------------|
| Hypermarchés |              |        |        |             |
| LECLERC      | <b>97,6</b>  | 23,4   | Hyper  | Indépendant |
| CARREFOUR    | <b>98,3</b>  | 26,5   | Hyper  | Intégré     |
| AUCHAN       | <b>98,8</b>  | 13,1   | Hyper  | Intégré     |
| GEANT        | <b>99,3</b>  | 13,4   | Hyper  | Intégré     |
| CORA         | <b>100,1</b> | 4,7    | Hyper  | Intégré     |
| Supermarchés |              |        |        |             |
| INTERMARCHE  | <b>99</b>    | 13,3   | Super  | Indépendant |
| SYSTEME U    | <b>99,5</b>  | 23,4   | Super  | Indépendant |
| CHAMPION     | <b>100,5</b> | 26,5   | Super  | Intégré     |
| MATCH        | <b>100,7</b> | 4,7    | Super  | Intégré     |
| ATAC         | <b>101,2</b> | 13,1   | Super  | Intégré     |
| CASINO       | <b>102,3</b> | 13,4   | Super  | Intégré     |
| MONOPRIX     | <b>105,3</b> | 13,4   | Super  | Intégré     |

Source : *Linéaires*, moyenne des indices *Linéaires* prix 2000-2005

Le premier résultat est l'écart sensible entre les supermarchés et les hypermarchés, conforme à l'orientation « discount » des hypermarchés. La moyenne des indices de prix des hypermarchés est de 99 et la moyenne des supermarchés est de 101,2. Le format de magasin semble donc avoir un impact positif sur la compétitivité prix (cette différence est significative au seuil d'erreur de 5% car l'intervalle de confiance pour la moyenne des supermarchés est compris entre 99 et 103,5).

Le deuxième résultat est le classement en tête dans les deux formats de magasins des coopératives d'indépendants (Leclerc pour les hypermarchés, Intermarché et Système U pour les supermarchés). Le « leadership » en prix des groupements d'indépendants confirme l'hypothèse, dans la limite des données disponibles, de coopératives d'indépendants orientées vers la compétitivité prix.

Le troisième résultat est l'impact de la puissance d'achat sur la compétitivité prix de l'enseigne qui est assez nettement illustré dans le cas des hypermarchés (coefficient de corrélation de -0.9 entre l'indice de prix et la part de marché de la centrale d'achat). Ce sont les enseignes Leclerc et Carrefour qui ont les puissances d'achat les plus importantes. Cet impact de la puissance d'achat sur la compétitivité prix des hypermarchés est plus probant que l'impact de la puissance d'achat sur la compétitivité prix des supermarchés (coefficient de corrélation de -0.24 entre l'indice de prix et la part de marché de la centrale d'achat). Ces éléments confirment la prégnance de la logique de « discount » dans les hypermarchés alors que les supermarchés peuvent s'engager dans une logique de valorisation de services qualité, à l'image de l'enseigne Monoprix.

Comment séparer les arguments du pouvoir de marché de ceux tirés du mode d'organisation pour expliquer le positionnement en prix de chaque enseigne ? La puissance d'achat d'un groupe lui permet d'obtenir des conditions d'achat favorables. Les conditions obtenues par les différents groupes sont alignées par les fournisseurs pour des tailles équivalentes. Cet argument est avancé par la presse spécialisée : au-delà d'un certain volume négocié, les distributeurs obtiennent les

mêmes conditions d'achat. Plusieurs enseignes, dont les modes d'organisation différent, bénéficient de puissances d'achat semblables pour des formats identiques de magasins : Carrefour et Leclerc, Système U et Champion, Atac et Intermarché. Pour chacun de ces couples d'enseignes, l'écart de compétitivité prix est systématiquement favorable à la coopérative d'indépendants.

Le positionnement stratégique en prix des coopératives d'indépendants est un élément central de la concurrence sur le marché français de la grande distribution alimentaire. L'économie de coût que permet le mécanisme du tiers temps explique évidemment directement ce résultat. Si le positionnement stratégique en prix est choisi par les coopératives d'indépendants, c'est aussi parce que c'est une stratégie qui est cohérente avec le choix organisationnel, c'est-à-dire les actifs spécifiques et la coordination de la forme hybride. Quel est l'impact des marques de distributeurs sur ce choix organisationnel ?

### **2.3.2.3 Choix organisationnel et stratégie de marque**

L'explication de la stratégie de l'organisation conjointement à son mode d'organisation est une perspective de recherche dynamique en économie des organisations (Nickerson (1997), Ghosh et John (1999)). L'extension du principe d'alignement pour prendre en compte la stratégie de marque est une option pour analyser la cohérence entre la stratégie et le choix organisationnel (Raynaud, Sauvée, Valceschini (2004) pour une extension du principe d'alignement pour les stratégies de qualité dans l'agro-alimentaire).

Dans les réseaux de distribution, l'image de l'enseigne est à la fois un actif spécifique de la macro-transaction et la stratégie de marque donc le positionnement stratégique en prix du réseau de distribution. Dès lors, la cohérence entre le choix organisationnel des réseaux de distribution et les attributs de la macro-transaction est transparente car une image d'enseigne « discount » est nécessairement associée à un positionnement stratégique en prix. La forme hybride maximise la valeur de la macro-transaction si elle choisit un positionnement stratégique en prix cohérent avec l'image de l'enseigne.

L'efficacité des formes hybrides est expliquée par la faiblesse des coûts de centralisation relativement aux firmes. La spécificité du capital réputationnel et de l'actif dédié est réglée par la hiérarchie dans la firme. L'adoption de ce mécanisme de coordination se traduit par des coûts de contrôle. Ces coûts sont principalement les emplois de permanents dans les organes centraux du réseau de distribution. La forme hybride économise ces coûts de centralisation grâce notamment au mécanisme du tiers temps.

La forme hybride ne peut répliquer le mécanisme de coordination de la firme par une intervention sélective (Williamson (1985)), c'est-à-dire obtenir le bénéfice de la firme qui est une coordination plus étroite autour du concept d'enseigne, sans renoncer en partie au bénéfice de la forme hybride qui est la compétitivité prix issue du tiers temps. Inversement, la firme ne peut obtenir le bénéfice de la forme hybride avec la compétitivité prix du tiers temps, sans distordre les incitations des directeurs salariés des magasins et/ou détériorer le concept d'enseigne. Cela ne signifie pas que la firme ne peut adopter une image « discount » ou laisser plus d'autonomie dans son réseau de distribution pour favoriser la compétitivité prix. Cela ne signifie pas non plus que la forme hybride ne peut pas valoriser des services qualité dans son image d'enseigne ou massifier les achats en introduisant plus d'exclusivité dans la relation d'échange. Ces choix d'actifs spécifiques sont possibles<sup>65</sup>. Cependant, la réplification par un mode de gouvernance d'un mécanisme de coordination alternatif se fait nécessairement avec des coûts de transaction plus élevés. Le développement des marques de distributeurs est une expérience naturelle intéressante pour appréhender l'adaptation d'une coopérative d'indépendants aux enjeux de la centralisation.

Les marques de distributeurs imposent à tous les distributeurs une implication en amont dans la conception, la production et le contrôle qualité des produits de marques de distributeurs mais aussi la nécessité de présenter un assortiment et une image de la marque de distributeur homogène entre les magasins. Ces nouvelles dimensions du métier de distributeur ont eu deux conséquences majeures. La première conséquence est la création de cellules d'achat autonomes dans les

---

<sup>65</sup> Ces choix ne sont cependant pas observables et les coûts organisationnels des modes d'organisation qui n'ont pas été choisis ne peuvent être approchés (Masten, Meehan, Snyder (1991)).



coopératives d'indépendants pour gérer les marques de distributeurs. La seconde conséquence est l'adoption d'obligations d'approvisionnement et une homogénéisation du concept d'enseigne et des pratiques tarifaires autour de la marque de distributeur<sup>66</sup>.

Le modèle des coopératives d'indépendants centré sur la concurrence en prix pour les produits de marques nationales doit s'engager dans deux types d'adaptations<sup>67</sup>. La première adaptation est la centralisation des fonctions liées aux marques de distributeurs. La compétitivité prix liée au mécanisme du tiers temps diminue dans la mesure où les nouvelles fonctions ne peuvent être entièrement réalisées par les directeurs de magasins, nécessitant des compétences qui vont au-delà de la définition de l'assortiment et de la négociation des prix des produits. La seconde adaptation est la réduction d'autonomie des magasins et des centrales d'achat régionales avec la centralisation imposée par les marques de distributeurs. Les décisions concernant les marques de distributeurs sont centralisées. L'exercice de l'autonomie des magasins et des centrales d'achat se fait désormais sur un assortiment plus étroit ce qui diminue les bénéfices attachés au tiers temps. L'évolution endogène dans les coopératives d'indépendants liée à la marque de distributeur a pour conséquence de modifier leur efficacité relative et nécessite une adaptation des mécanismes organisationnels des coopératives d'indépendants.

## 2.4 Conclusion

L'histoire de la grande distribution alimentaire française est marquée par la coexistence de deux modes d'organisation pour gérer la macro-transaction distribution : coopératives d'indépendants et groupes intégrés. Le caractère d'actif dédié de la centrale d'achat, l'image de l'enseigne et la spécificité de site des magasins sont les principaux actifs spécifiques dans la relation d'échange. Ces actifs

---

<sup>66</sup> Le défi organisationnel des marques de distributeurs pour les coopératives d'indépendants est à la base du modèle économique du maxidiscompte centré sur les marques propres.

<sup>67</sup> L'adaptation s'est faite tardivement pour Leclerc à partir de 1996 et plus tôt pour Intermarché qui a choisi la voie de l'intégration en amont de la production ou de partenariats exclusifs avec ses fournisseurs.

nécessitent à la fois un engagement à long terme des parties et un contrôle de l'opportunisme des parties à court terme. La firme (groupe intégré) intègre en aval les magasins et coordonne le réseau de distribution par la hiérarchie. La forme hybride (coopérative d'indépendants) repose sur l'intégration en amont par les magasins des structures collectives et la coordination par le contrat.

La coexistence de ces deux modes d'organisation est expliquée par une spécificité plus faible des actifs dans les coopératives d'indépendants. La dépendance d'achat est moins forte car la relation d'échange n'est pas exclusive dans la coopérative d'indépendants et l'image « discount » de l'enseigne limite l'opportunisme des parties. Le pilotage de la forme hybride dans la grande distribution alimentaire se fait à l'aide de clauses contractuelles qui visent notamment à la pérennité du réseau de distribution à long terme. Les contraintes réglementaires et la faiblesse du contrôle dans les coopératives d'indépendants limitent l'utilisation du contrat comme outil de contrôle des comportements à court terme. La compétitivité prix est rationalisée comme un mécanisme relationnel efficace dont le tiers temps assure la promotion dans la coordination des échelons centralisés du réseau de distribution.

Le positionnement en prix de la forme hybride répond à une stratégie de maximisation de la part de marché. Le choix de ce positionnement stratégique est efficace car une réplique crédible de la stratégie de maximisation de la valeur à court terme des groupes intégrés supposerait des coûts de transaction plus élevés. Ce résultat est aussi la conséquence des restrictions réglementaires, qui ont amené les coopératives d'indépendants à recourir à une coordination spontanée du réseau de distribution par la concurrence en prix. Le changement institutionnel intervenu avec les nouvelles réglementations suite au développement des marques de distributeurs modifie l'efficacité relative des modes d'organisation.

L'agressivité en prix des coopératives d'indépendants a longtemps été le moteur de la concurrence dans la grande distribution alimentaire. L'issue de la concurrence avec les groupes intégrés, face à des enjeux identiques autour des

marques de distributeurs, est aujourd'hui incertaine. Le développement de la franchise suggère quelques éléments de prospective. La franchise offre l'autonomie de gestion des coopératives d'indépendants et la coordination étroite autour du concept d'enseigne des groupes intégrés. Elle attire aujourd'hui à la fois les groupes intégrés et les coopératives d'indépendants. Les coopératives d'indépendants ne sont donc pas le seul mode d'organisation à devoir s'adapter. Les marques de distributeurs placent tous les modes d'organisation face à des enjeux identiques qui nécessitent l'adoption de stratégies d'enseigne qui valorisent la marque de distributeur. La coordination efficace se situe désormais entre les deux modalités de coordination historiques que sont les groupes intégrés et les coopératives d'indépendants. Le conflit organisationnel dans les coopératives d'indépendants entre une coordination spontanée par la compétitivité prix et de nouveaux enjeux de centralisation leur permettra-t-il d'animer dans le futur la concurrence en prix sur le marché ?

Chapitre 3. Les relations  
fournisseurs - distributeurs : quelle  
place pour les quasi-sanctions  
judiciaires ?

## Introduction

Parmi les pratiques des distributeurs les plus souvent dénoncées figurent les discriminations suite à un refus de promotion, les demandes de réductions supplémentaires en cours de contrat, les pénalités ou amendes pour des fautes du fournisseur dans la spécification de la qualité ou les délais de livraison. La proposition d'un code de bonnes pratiques impulsée en 2000 en Grande-Bretagne par le Ministère de l'Agriculture de la Pêche et de l'Alimentation<sup>68</sup> qui donne en exemple les bonnes pratiques dans les relations commerciales est une réponse aux pratiques abusives des distributeurs. Parmi les principes qui sous-tendent ce code de bonnes pratiques, un fournisseur doit avoir un degré de certitude raisonnable sur le prix qu'il recevra et ne doit pas faire face à des pratiques changeantes ou discriminatoires de la part du distributeur.

Les pratiques abusives des distributeurs trouvent également des réponses juridiques. Comme le souligne le rapport du CAE (2000), le non respect des obligations contractuelles par les distributeurs n'est pas systématiquement sanctionné en raison de la difficulté de prouver ce non respect et du coût pour le plaignant d'une action en justice. Le renforcement des pénalités pour les distributeurs devrait en principe permettre d'infléchir le développement de pratiques parfois abusives de leur part. En application de l'hypothèse de dissuasion (Becker, 1968), la probabilité de détection étant faible, les distributeurs quand ils sont pris devraient être lourdement punis afin de dissuader les comportements futurs. Parallèlement, le renforcement de la réparation des dommages subis par les fournisseurs semble indispensable pour favoriser un « reporting » efficace et des plaintes officielles des fournisseurs.

La théorie de la dissuasion quand elle est appliquée concerne donc la sanction des distributeurs coupables de comportements abusifs envers les fournisseurs. L'objectif de cet article est de renverser ce schéma dans lequel le fournisseur est victime des abus du distributeur au profit d'une explication centrée sur la production de dissuasion par le distributeur. Les distributeurs sanctionneraient certains

---

<sup>68</sup> M.A.F.F (Minister for Agriculture, Fisheries and Food).

comportements des fournisseurs comme de mauvaises performances ou un comportement peu accommodant en prix. Ils maintiennent ainsi une pression sur le partage du surplus dans la relation verticale qui peut profiter in fine au consommateur si la concurrence sur le marché aval est suffisante. Une telle analyse ne nie pas l'existence d'abus mais tire partie de la position centrale, en aval, du distributeur pour analyser l'impact d'une sanction sur le comportement des autres fournisseurs.

L'hypothèse sous-jacente est que le distributeur exerce une autorité quasi judiciaire et des fonctions juridiques en complétant la relation contractuelle *ex post* (Arrunada (2000), Deffains et Guigou (2002) pour la banque). La puissance d'achat des distributeurs peut les amener à mimer le pouvoir de sanction d'un tribunal sur les fournisseurs. Le cadre d'analyse proposé est la théorie de la mise en œuvre du droit (Polinsky et Shavell (2000), Garoupa (1997)) et plus précisément la modélisation de Garoupa et Klerman (2002) qui est adéquate pour traiter du comportement de dissuasion du distributeur.

L'intérêt de l'analyse est à la fois théorique et pratique. L'intérêt théorique est de rationaliser le comportement répressif d'une autorité quasi judiciaire et de caractériser les situations dans lesquelles la production de dissuasion n'est pas efficace. L'exercice de la dissuasion par un monopole privé comme un distributeur est potentiellement inefficace en raison d'un phénomène de sur-dissuasion. Les sources d'inefficacités sont de trois ordres : une mise en cause excessive des actions de ses fournisseurs par le distributeur, le choix d'une probabilité de détection qui vise à maximiser le revenu des sanctions et qui dissuade certains comportements efficaces, la mise en œuvre de sanctions non monétaires qui contournent l'insolvabilité des fournisseurs. L'intérêt pratique d'une telle analyse est de souligner les effets positifs de la dissuasion sur les fournisseurs et en particulier de la renégociation du partage du surplus sur la fixation du prix. Enlever au distributeur la possibilité de renégocier affaiblit la dissuasion, remède qui peut-être pire que le mal comme l'a montré l'instrumentalisation des prix imposés par les fournisseurs après l'adoption de la loi Galland en 1996. L'analyse donne des fondements analytiques à la politique de la

concurrence en caractérisant d'une part les abus d'un distributeur mais aussi l'effet disciplinant sur le marché de son comportement.

L'article commence par mettre en évidence l'exercice de la puissance d'achat du distributeur dans la vie du contrat en introduisant aux côtés de la vision des comportements abusifs du distributeur, la thèse de l'efficience de son comportement (Section 3.1). Les attributions du distributeur dans son activité quasi-judiciaire et en particulier le fonctionnement de la mise en œuvre privée de la dissuasion sont ensuite caractérisées (Section 3.2). La modélisation de l'exercice de la dissuasion par le distributeur est alors proposée qui s'attache à évaluer l'efficacité du mécanisme dans le cas d'une sanction monétaire puis en intégrant une sanction non monétaire (Section 3.3). Une conclusion discute l'apport de la modélisation de la dissuasion à la compréhension de la relation d'échange entre distributeurs et fournisseurs et les implications pour la politique de la concurrence (Section 3.4).

### **3.1 L'exercice de la puissance d'achat du distributeur**

Après avoir caractérisé le processus de contractualisation dans la grande distribution alimentaire, les abus observés dans la relation d'échange sont détaillés puis la thèse de l'efficience des actions du distributeur est ensuite avancée.

#### **3.1.1 Un processus de contractualisation dynamique**

Le processus contractuel commence, pour le fournisseur, par le référencement qui est un accord ou un contrat par lequel une centrale d'achat ou de référencement autorise un fournisseur, en contrepartie de conditions générales de vente négociées, à proposer ses produits à la revente chez ses affiliés distributeurs (L. 442-6 du Code de Commerce). Dans les faits, les fournisseurs doivent payer une prime pour être référencés chez chaque distributeur. Les distributeurs ne reconnaissent pas l'existence de listes formelles ou informelles pour lesquelles les fournisseurs devraient payer afin d'y être inscrits. Les primes de référencement sont interdites par le droit français si

elles ne sont pas assorties d'une contrepartie proportionnée sur le volume d'achat ou d'un service demandé par le fournisseur. Ces primes de référencement émergent pour rémunérer la rareté des linéaires contrôlée par les distributeurs (Bergès-Sennou et Caprice (2003b)).

Après la sélection d'un fournisseur, la négociation du contrat s'engage entre le distributeur et le fournisseur. Tous les fournisseurs doivent communiquer aux distributeurs leurs conditions générales de vente. Les conditions générales de vente se composent des conditions de vente, du barème des prix unitaires, des réductions de prix et des conditions du règlement. Au début de chaque année, la relation est renégociée ce qui aboutit à la signature d'un nouveau contrat. La renégociation annuelle du contrat dure plusieurs mois et les nouvelles conditions s'appliquent rétroactivement à l'année en cours. La tarification des conditions générales de vente est globalement transparente.

Les conditions générales de vente peuvent être différenciées en fonction des catégories d'acheteurs et se décliner en conditions particulières de vente lorsqu'un service spécifique est offert par l'acheteur. La coopération commerciale correspond à l'ensemble des services rendus par un distributeur au fournisseur, à l'occasion de la revente des produits au consommateur, propices à favoriser leur commercialisation et qui ne relèvent pas des obligations d'achat et de vente (L. 441-7 du Code de Commerce). La négociation commerciale répond à des pratiques moins transparentes que les conditions générales de vente (Rapport CAE (2000)). Le fournisseur paie pour le référencement par la centrale d'achat, pour les ristournes de volume ou de chiffres d'affaires, pour les opérations de promotion de ses articles par la grande surface (têtes de gondole, participation publicitaire) et enfin doit concéder des ristournes rétroactives sur le chiffre d'affaires passé.

A côté de la négociation formalisée, le Rapport de la Commission de la Concurrence britannique (2000) souligne l'importance des négociations journalières et informelles dans le processus de contractualisation. Des négociations sont conduites oralement tout au long de l'année en particulier sur les prix et les quantités.



Ces contrats informels gèrent l'approvisionnement au jour le jour et règlent la question du prix, de la quantité commandée et du délai de livraison. Les délais de paiement et l'activité promotionnelle sont aussi des termes contractuels pouvant être renégociés de façon informelle, à l'initiative du distributeur. Si les termes standards des contrats annuels permettent de gérer des problèmes d'assurance et de risque autour des produits, ils se révèlent des outils peu adaptés aux ajustements journaliers selon les distributeurs. A l'inverse, les fournisseurs marquent eux une préférence pour les contrats écrits.

Les contrats dans la grande distribution alimentaire sont renégociés annuellement mais la relation fournisseur / distributeur s'inscrit dans le long-terme car les échanges entre un distributeur et un fournisseur se maintiennent dans le temps. Ainsi, le rapport de la commission de la concurrence en Grande-Bretagne (2000) répertorie entre 1500 et 2500 fournisseurs pour les grands distributeurs sur le marché anglais. Parmi leurs fournisseurs, sur l'année de l'étude, les distributeurs ont interrompu entre 50 et 100 relations commerciales avec leurs fournisseurs. Les raisons avancées par les distributeurs sont multiples : ventes trop faibles, remplacement par un autre fournisseur mieux placé et problèmes de sécurité alimentaire et de spécification pour des produits à marques de distributeurs.

De leur côté, les fournisseurs dénoncent l'existence de déréférencements abusifs qui sanctionneraient un comportement passé du fournisseur. La nature de la relation d'échange entre un distributeur et un fournisseur à la fois formalisée par le contrat et informelle avec des négociations au jour le jour, orientée vers le long terme mais répétée par des contrats à court terme, ouvre la voie à des pratiques abusives de la part des distributeurs quand ils disposent d'un fort pouvoir de négociation.

### 3.1.2 La puissance d'achat

Le pouvoir de négociation que les distributeurs ont pu acquérir par la hausse de la concentration du marché aval est un problème commun à l'ensemble des pays européens (Dobson et Waterson (1999)). Les distributeurs peuvent négocier voir

dicter pour certains les conditions et les termes commerciaux à leur avantage. Dans quelle mesure ce pouvoir de négociation favorable aux distributeurs est bénéfique pour la concurrence et le consommateur ? Les distributeurs peuvent non seulement négocier des prix bas, dont les consommateurs profitent si la concurrence est suffisante sur le marché aval, mais aussi redistribuer le surplus de la relation d'échange avec le fournisseur en leur faveur.

Ces pratiques diminuent le profit du fournisseur et sa capacité à exercer lui-même un pouvoir de marché ((Dobson (2005))). D'un autre côté, ces pratiques n'incitent pas les fournisseurs à investir dans l'innovation ou à entrer sur le marché réduisant la concurrence et le choix pour le consommateur. Le partage de la rente entre des distributeurs en oligopsonie et des fournisseurs qui sont eux aussi potentiellement sur des marchés en concurrence imparfaite est influencé par la domination de l'échange par le distributeur et ne profite donc pas nécessairement aux consommateurs.

L'obtention de baisses de prix et de ristournes par un distributeur ne peut-être réduit uniquement à un conflit de redistribution du surplus dans la relation d'échange entre un distributeur et un fournisseur. En effet, les objectifs des parties au contrat ne sont pas nécessairement les mêmes. Les fournisseurs veulent vendre au prix le plus élevé et valoriser leur marque<sup>69</sup> alors que les distributeurs veulent acheter le produit au prix le plus bas pour le vendre à un prix compétitif. Le contrat signé peut donc ne satisfaire que partiellement le distributeur ou le fournisseur et donner naissance à des tensions dans la relation d'échange après la signature du contrat.

La puissance d'achat se définit comme l'obtention par un distributeur de conditions d'achat plus favorables que celles disponibles pour d'autres acheteurs dans des conditions normales de compétition. La puissance d'achat vient de la taille du distributeur mais également de la structure de marché en oligopsonie du marché aval. Les réductions de prix obtenues par les distributeurs sont donc à la fois expliquées par une échelle de vente qui permet d'obtenir des ristournes sur la quantité vendue et le caractère incontournable des distributeurs pour les fournisseurs. Cette puissance

---

<sup>69</sup> Les producteurs de marques de distributeurs veulent obtenir un prix satisfaisant et ne s'occupe pas de la politique commerciale qui est du ressort du distributeur.

d'achat s'exerce différemment selon l'identité du fournisseur même si tous les fournisseurs la subissent quel que soit le pouvoir de leur marque.

L'exclusivité de la relation avec le distributeur pour une PME en présence d'actifs spécifiques peut conduire à une situation de dépendance économique. Les investissements de capacité ou dédiés (Williamson (1985)) pour un produit peuvent exposer le fournisseur à une situation d'opportunisme *ex post* de la part du distributeur s'il propose des prix trop bas pour amortir les investissements spécifiques. Les fournisseurs PME, en particulier dans la production des marques de distributeurs, sont donc vulnérables à ce type de situation.

Dans la mesure où le retrait d'un produit par un fournisseur peut pénaliser un distributeur, le fournisseur peut obtenir un pouvoir de négociation grâce à la marque de son produit. C'est le cas dès lors que les consommateurs sont prêts à changer de magasin pour retrouver la marque plutôt qu'à changer de marque à l'intérieur du magasin (Steiner (1985)). Allain (2002) montre, suite à Steiner, qu'une forte différenciation des distributeurs est défavorable aux fournisseurs en ne favorisant pas la mobilité entre enseignes alors que Caprice (2004) qu'une faible différenciation des distributeurs est défavorable aux fournisseurs.

Cependant, même pour un produit dont la fidélité à la marque est élevée, la menace de retrait du linéaire peut-être crédible dès qu'un distributeur représente un débouché important pour une marque nationale. Il ne pourra pas être remplacé par un distributeur équivalent car la marque nationale est déjà présente chez les autres distributeurs ce qui met en péril la stratégie de marché du fournisseur. La dépendance vis-à-vis du débouché qu'ils représentent serait exploitée par les distributeurs pour redistribuer à leur avantage le surplus de la relation contractuelle.

### 3.1.3 Les dysfonctionnements

La puissance d'achat des distributeurs donne lieu à des pratiques peu conformes dont se plaignent à la fois les PME et les marques nationales. Ainsi, des PME se voient imposer des renégociations de prix non justifiées et des retards de paiements. Elles n'utilisent pas les voies classiques de résolution des conflits commerciaux de peur d'un déréférencement et refusent de porter les affaires devant

les tribunaux ou même de venir réclamer leur chèque lorsque les centrales d'achat sont condamnées (Rapport CAE (2000)).

Les marques nationales seraient également victimes de ces pratiques. De 55 à 60% des marques nationales rapportent avoir expérimenté des pratiques pouvant relever d'un comportement abusif de la part des distributeurs dans l'échantillon de fournisseurs du rapport de la commission de la concurrence britannique (2000). Si les pénalités sont des clauses normales dans un contrat, car elles permettent à l'une des parties de se prémunir des défaillances de son co-contractant, elles peuvent aussi être un moyen abusif de perception d'avantages financiers. Comme le note une enquête sur le premier semestre 2006 de la D.G.C.C.R.F<sup>70</sup>, les sanctions pour le fournisseur sont toujours plus importantes que celles que le distributeur s'inflige à lui-même. Cependant, les événements occasionnant des pénalités pour les fournisseurs existent et sont nombreux (retard de livraison ou livraison anticipée, défaut d'information, marchandises défectueuses, retard de paiement ou règlement de factures de prestations de services).

Le rapport de la commission de la concurrence britannique (2000) a identifié 52 pratiques associées à l'exercice de la puissance d'achat par les distributeurs qui peuvent avoir des effets distorsifs sur la concurrence entre les distributeurs et / ou entre les fournisseurs. Parmi ces pratiques, les primes de référencement, la renégociation unilatérale du contrat, les transferts de coûts et de charges imposées unilatéralement aux fournisseurs sont les plus préjudiciables.

Le distributeur peut imposer des charges au fournisseur simplement dans le cadre de la coopération commerciale pour financer la rénovation d'un magasin, une campagne de promotions ou des offres spéciales. Les primes de référencement n'auraient pas de contreparties réelles et seraient un simple moyen de redistribuer le surplus entre les parties au contrat. Si ce transfert est à première vue neutre pour la concurrence, il ne l'est plus dès lors que le fournisseur sélectionné n'est pas le plus efficace en coût, que le produit n'est pas le plus valorisé par les consommateurs ou si

---

<sup>70</sup> Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes, 2006, "Pratiques Commerciales entre la Grande Distribution Alimentaire et ses Fournisseurs".

le fournisseur est capable d'anticiper dans son prix catalogue les paiements à venir pour le distributeur<sup>71</sup> (Dobson (2005)).

La menace de déréférencement d'un fournisseur par un distributeur serait utilisée pour obtenir des conditions avantageuses de la part des fournisseurs. Si les déréférencements effectifs sont réservés à des fournisseurs peu performants, ils peuvent aussi sanctionner des fournisseurs qui se montrent peu conciliants à l'égard des requêtes du distributeur. Sans même aller jusqu'au déréférencement, le distributeur parce qu'il contrôle le linéaire dans son magasin peut avantager des fournisseurs concurrents afin de soumettre un fournisseur à ses exigences.

L'ambiguïté dans l'origine de ces pratiques qui peuvent aussi bien sanctionner une mauvaise performance que relever d'un abus caractérisé de puissance d'achat oblige à nuancer le diagnostic d'abus systématiques pour rechercher les motivations en termes d'efficience des distributeurs.

### 3.1.4 Efficience de la position du distributeur

L'existence de mauvaises performances et de pénalités dans la relation d'échange invite à la prudence et à ne pas considérer systématiquement les actions des distributeurs comme abusives. Une performance médiocre des ventes d'un produit et son attribution à une des parties est la principale source de conflit dans l'échange. Le niveau des prix ou les retards de livraison sont également des sujets potentiellement conflictuels entre un distributeur et un fournisseur.

L'hypothèse d'abus de leur puissance d'achat par les distributeurs est appuyée par un faisceau d'indices qui laissent supposer que les distributeurs s'engagent dans de tels comportements. La concentration des marchés et les plaintes des fournisseurs laissent peu de doutes sur l'existence de ce type de comportements. Cependant, toutes les renégociations du contrat ou les redistributions du surplus dans la relation d'échange sont-elles abusives ? Peut-on se passer d'un opportunisme résiduel dans les

---

<sup>71</sup> Ce dernier mécanisme explique en partie l'inflation des prix en France depuis 1996 avec des fournisseurs qui anticipent des exigences croissantes des distributeurs.

relations d'échange au risque de ne plus bénéficier d'une pression sur le prix qui discipline la relation d'échange ?

Arrunada (2000) adopte une hypothèse d'efficience du comportement du distributeur en partant de la domination de la relation contractuelle par le distributeur. Son objectif est d'observer l'efficience de mécanismes de coordination qui peuvent être mis en œuvre grâce à la position privilégiée du distributeur. Cette hypothèse est à contre-courant de la vision d'un distributeur qui abuse de sa position dominante et se conduit de manière opportuniste.

L'information dont le distributeur dispose et la position d'impartialité que lui confère sa réputation donnent au distributeur une position privilégiée dans l'échange. Il négocie le contrat *ex ante* et procède aux adaptations nécessaires *ex post* suivant la volatilité du marché et le comportement contractuel du fournisseur. Le distributeur joue un rôle de quasi-autorité judiciaire en réalisant des tâches de nature judiciaire. Premièrement il définit les obligations *ex post* qui ne sont pas dans le contrat *ex ante* en ajustant les termes de l'échange et en distribuant les gains et les pertes non anticipés. Deuxièmement, il évalue si les parties remplissent leurs obligations. Troisièmement, il impose des sanctions pour des performances médiocres. Le distributeur dispose sur le fournisseur d'une autorité proche de la hiérarchie qui facilite les adaptations de la relation contractuelle (Williamson (1985)).

La variable principale d'intérêt pour l'auteur est l'allongement du délai de paiement qui est une sanction financière que le distributeur peut imposer au fournisseur. L'allongement du délai de paiement du fournisseur est une pratique commune dans le secteur. Il n'y a pas de raisons de réglementer les délais de paiement dont les écarts à la pratique peuvent répondre à des motifs d'efficience en sanctionnant une mauvaise performance du fournisseur.

Le distributeur, investi de son autorité quasi-judiciaire, agit donc en complétant le contrat et en sanctionnant les défauts de performance du fournisseur. Dans un cadre de contractualisation répété, remettre la décision à une partie, ici le distributeur, est la

solution la moins coûteuse pour les deux parties puisqu'elles connaissent les particularités de l'échange et les défauts de performance.

L'hypothèse du distributeur comme quasi-autorité judiciaire a pour origine la position des parties dans la filière verticale et leur capacité à influencer le surplus de la relation contractuelle. Par sa position en aval, le distributeur dispose de variables d'ajustement que le fournisseur ne peut contrôler. C'est le cas des délais de paiement. De plus, le distributeur est en meilleure position pour gérer la complexité liée à la multiplicité des contrats. Il existe une unité des contrats proposés par un distributeur alors que les contrats signés par un fournisseur sont aussi variés que les pratiques contractuelles des distributeurs. La force de l'hypothèse d'efficacité réside donc dans la centralité de la position du distributeur conjuguée à l'homogénéité des contrats qui lui donne un avantage informationnel pour superviser les relations contractuelles avec les fournisseurs.

Le caractère répété de l'échange associé à la réputation du distributeur protège l'échange de l'opportunisme du distributeur. La réputation du distributeur détermine la possibilité de contracter dans le futur avec le même fournisseur et de trouver de nouveaux partenaires commerciaux. Ces mécanismes de sauvegardes parce qu'ils sont coûteux pour un distributeur qui investit de façon optimale ne vont pas libérer totalement la relation contractuelle de l'opportunisme<sup>72</sup>.

L'hypothèse d'efficacité tire partie de l'absence de poursuites judiciaires pour expliquer positivement le rôle du distributeur. Le manque d'informations et d'expertise du juge par rapport à la relation commerciale est un facteur qui explique le faible recours aux tribunaux. Cependant le caractère inobservable de l'hypothèse d'efficacité oblige à discuter le distributeur quasi-autorité judiciaire en tant que

---

<sup>72</sup> Certains facteurs raccourcissent l'horizon temporel du distributeur et le conduisent, note Arrunada, à s'engager dans des pratiques contractuelles douteuses. Lorsque la survie du distributeur est en question, il maximise sur un horizon temporel plus court, ce qui peut le conduire à s'engager dans des actions qu'il éviterait s'il prenait en compte sa réputation sur un horizon temporel plus long. C'est aussi le cas, avec la décentralisation de la décision au niveau des magasins et au niveau des managers des lignes de produit. Des incitations fortes sur les échelons décentralisés peuvent conduire les managers à gonfler leur performance à court terme en trichant avec les fournisseurs, ce qui est préjudiciable à la réputation du distributeur à long terme.

mécanisme alternatif de résolution des conflits. Le débat entre l'efficacité et le caractère abusif des demandes des distributeurs est donc complexe et exige de séparer les pratiques efficaces des pratiques abusives de redistribution du surplus de la relation d'échange.

## **3.2 La nature de la « quasi-activité judiciaire » du distributeur**

Nous proposons de prolonger l'hypothèse d'efficacité du comportement des distributeurs d'Arrunada en s'interrogeant sur la nature de l'activité quasi-judiciaire du distributeur : un rôle de résolution des conflits (assimilable à une action civile) ou une mission pénale de sanction des comportements des fournisseurs (assimilable à une action pénale). C'est cette dernière hypothèse qui retient l'attention par sa capacité à expliquer les abus dans la relation d'échange. Les bases de l'hypothèse d'un distributeur quasi autorité judiciaire qui poursuit un objectif de dissuasion auprès des fournisseurs sont alors avancées.

### **3.2.1 Une mission civile de résolution des conflits**

Parmi les mécanismes de résolution des conflits disponibles pour les parties, selon le contexte informationnel et la structure des coûts, des solutions internes ou externes peuvent être privilégiées (Deffains (1997)). Les solutions externes aux parties sont la loi et l'arbitrage pour compléter *ex ante* le contrat ou le procès pour compléter *ex post* le contrat. Parmi les mécanismes internes, le contrat relationnel, la répétition du contrat et la réputation des parties (Klein (1996)) élargissent les possibilités de mise en œuvre du contrat et son adaptation à des contingences imprévues.

Les procès sont rares et le recours à un arbitre extérieur à la relation d'échange n'est pas une pratique commune au secteur. Les solutions externes ne sont pas utilisées par le fournisseur ou le distributeur pour compléter le contrat. Un distributeur en position de quasi autorité judiciaire est une solution interne aux parties. L'originalité du mécanisme est de désigner *ex ante* une des parties pour



compléter le contrat ce qui diffère fortement de la désignation d'un arbitre extérieur à la relation contractuelle. Le distributeur complète *ex post* le contrat en cas de conflits ou de contingences imprévues en jouant le rôle d'un juge civil au sein de la relation contractuelle. L'attribution asymétrique de l'autorité à une des parties, ici le distributeur, est implicitement décidée *ex ante* lors de la signature du contrat.

Le distributeur exerce son rôle de juge civil au sein d'une disposition hors contrat qui a les traits d'un mode alternatif de résolution des litiges. Les mécanismes alternatifs de résolution des litiges diminuent les coûts totaux de résolution des conflits (Shavell (1995)). Si les coûts de chacune des parties sont réduits alors les deux parties vont souhaiter mettre en œuvre ce type de résolution. De plus les modes alternatifs de résolution des conflits génèrent de meilleures incitations par une précision plus forte des résultats. Cela change le comportement des parties *ex ante* en augmentant la valeur de la relation d'échange. C'est le cas si un tribunal peut difficilement évaluer la performance du distributeur ou du fournisseur. Enfin, l'existence d'un mode alternatif de résolution des litiges améliore les incitations à s'engager ou à ne pas s'engager dans un conflit. Si un trop faible nombre d'actions sont engagées et consomment des ressources sans produire de valeur les deux parties peuvent avoir intérêt à réduire la fréquence des conflits par un accord *ex ante*. Inversement si trop peu d'actions sont engagées, un accord *ex ante* peut produire de la valeur en facilitant la résolution des conflits.

La résolution des conflits par les distributeurs est efficace si au conflit devant un tribunal se substitue effectivement un règlement du litige en interne entre le fournisseur et le distributeur. Dans le cas d'un distributeur quasi autorité judiciaire, le fournisseur et le distributeur assurent la saisine du distributeur. Ce mécanisme de responsabilité est de nature privée car il est mis en œuvre par les victimes qui exigent la réparation du dommage. Si les mécanismes de sauvegarde sont efficaces, le distributeur sera prêt à compenser un fournisseur victime d'un préjudice. C'est là une limite majeure à l'exercice qui consiste à attribuer au distributeur la neutralité d'un juge civil.

La comparaison avec les bonnes propriétés que devrait présenter un organe de résolution des différends commerciaux est instructive. Le rapport CAE (2000) rappelle que de tels organismes pour être efficaces doivent être, en premier lieu, indépendants des groupes de pression et du système politique. L'indépendance de la prise de décision dans le cas d'un distributeur quasi autorité judiciaire est seulement garantie par le préjudice à la réputation du distributeur qui est mis en œuvre par le fournisseur. Le rapport souligne que la compréhension des mécanismes commerciaux doit se faire en suivant l'esprit des contrats plutôt que la lettre, argument favorable à une instance quasi judiciaire spécialisée plutôt qu'à une instance judiciaire traditionnelle. De ce point de vue, l'information disponible est maximum au sein même de la relation d'échange quand une des deux parties décide. Enfin, l'instance d'arbitrage doit justifier ses décisions ce qui a pour principal objectif de rendre lisible le comportement du distributeur et de renforcer l'impact sur sa réputation de comportements abusifs envers les fournisseurs.

Les conflits ne sont pas observables et seules le sont de rares actions en justice, qui se produisent dans des relations contractuelles déjà largement détériorées entre les parties. La faiblesse du nombre de procès tient soit au succès de la résolution des conflits soit au contraire à la réduction des possibilités de contestation pour un fournisseur. La répétition des contrats est en elle-même une incitation à ne pas aller au procès. En effet, « si le fournisseur préfère ne pas intervenir et ne pas recevoir au civil les dommages correspondant au non-respect du contrat par le distributeur, cela signifie nécessairement qu'il bénéficie d'une « quasi » rente avec ce distributeur » (rapport CAE (2000)). L'action civile du distributeur est fragile pour expliquer les comportements abusifs du distributeur, sauf à simplement constater l'échec du mécanisme et des sauvegardes qui encadrent le comportement du distributeur<sup>73</sup>. Une dimension pénale de l'activité quasi-judiciaire du distributeur permet d'avancer des éléments plus convaincants pour rationaliser les abus des distributeurs.

---

<sup>73</sup> L'action civile pourrait avoir un pouvoir explicatif en supposant que le distributeur prononce des dommages et intérêts punitifs et ne se contente donc pas d'exiger une compensation égale au montant du dommage.

### 3.2.2 Un rôle pénal de sanction des fournisseurs

Le distributeur quand il décide de sanctionner un fournisseur pour une performance médiocre peut exiger une pénalité financière plutôt qu'une réparation du du dommage. Que la réparation d'un préjudice se transforme en sanction change considérablement la donne entre le distributeur et ses fournisseurs.

Des pénalités financières sanctionnent les mauvaises performances des fournisseurs. Plusieurs éléments déterminent la forme optimale de la sanction (Shavell (1984), (2004)). Ce sont principalement l'importance du dommage, les gains des individus sanctionnés, la probabilité de détection et enfin la solvabilité. Plus les dommages sont élevés, plus la sanction doit être élevée pour dissuader ce type de dommages. Plus les bénéfices privés sont élevés, plus la sanction doit être élevée pour que la dissuasion soit effective. Enfin, la probabilité de détection doit être élevée pour être dissuasive. Quand l'individu sanctionné n'est pas solvable ou que les amendes ne sont pas légales, le recours à des sanctions non monétaires est opportun pour le distributeur. La rupture contractuelle ou des efforts de promotion plus faibles du distributeur sont des sanctions non monétaires disponibles pour un distributeur. Ces sanctions constituent une perte pour le fournisseur mais n'apportent aucun bénéfice au distributeur.

Certaines actions du fournisseur résulteront avec une probabilité certaine en dommages pour les distributeurs tels que des retards de livraison ou des marchandises défectueuses. D'autres décisions du fournisseur peuvent être considérées par le distributeur comme des dommages parce qu'elles redistribuent le surplus de la relation contractuelle. C'est le cas d'un fournisseur qui refuse de contribuer à une campagne de promotion ou décide unilatéralement d'augmenter son prix de vente contre l'avis du distributeur. Le distributeur peut sanctionner ce comportement en le qualifiant de préjudice.

Dès lors, plusieurs arguments expliquent la perception abusive du rôle sanctionnatoire du distributeur. Premièrement, le jugement par le distributeur entraîne

une qualification des comportements de mauvaises performances des fournisseurs qui est à son entière discrétion. Si, par exemple, refuser une exigence financière du distributeur est répréhensible, la sanction qui s'ensuit peut être considérée comme étant abusive par le fournisseur et ne répondant pas au cours normal des affaires. Deuxièmement, c'est la déconnexion entre la sanction et le dommage qui est considérée comme abusive par les fournisseurs. Ainsi, une sanction qui va au-delà du préjudice subi quand un fournisseur est sanctionné répond à une logique pénale que le fournisseur serait en droit de refuser. Troisièmement, l'insolvabilité d'un fournisseur face à une sanction monétaire favorise l'application de sanctions non monétaires par le distributeur. Des sanctions non monétaires, sans lien avec le dommage qui leur donne naissance, participent également d'une perception abusive du comportement des distributeurs.

### 3.2.3 La mise en œuvre privée de la dissuasion

La théorie de la mise en œuvre publique du droit modélise l'action de la répression pénale sur les individus et sur le bien-être de la collectivité (Polinsky et Shavell (2000), Garoupa (1997)). Cette théorie fournit les outils analytiques nécessaires pour appréhender l'efficacité de la dissuasion quand le distributeur en tant que monopole privé adopte un comportement pénal. Les principes de base de la théorie de la dissuasion sont brièvement rappelés.

La dissuasion efficace permet de maximiser le bien-être social qui prend en compte le bénéfice des criminels moins les coûts des crimes pour la victime et le coût de mise en œuvre de la sanction. Dans le cas d'une sanction monétaire, la dissuasion est efficace, si les criminels qui obtiennent un gain privé inférieur au dommage sont dissuadés. Selon le principe du multiplicateur, la sanction monétaire doit être égale au dommage divisé par la probabilité de détection. Si le dommage est de 100 et la probabilité de détection est de 0,1 alors la sanction monétaire pour être efficace doit être égale à 1000. Les individus qui ont un gain privé inférieur à 100 dans l'activité génératrice du dommage sont dissuadés alors que ceux qui ont un gain privé supérieur

à 100 ne sont pas dissuadés. Les actes qui ont un bénéfice supérieur au dommage qu'ils génèrent vont être punis<sup>74</sup>.

La théorie de la dissuasion distingue plusieurs types de criminels. On observe les criminels qui sont sanctionnés effectivement mais ne sont pas observés les criminels qui sont dissuadés et les criminels qui ne sont pas sanctionnés en raison des coûts de mise en œuvre du droit. La dissuasion efficace n'est pas la dissuasion totale car fixer une probabilité de détection unitaire est une action trop coûteuse. La sanction efficace n'est jamais égale au dommage mais inférieure au dommage en raison de l'existence de ces coûts de mise en œuvre.

Outre les sanctions monétaires, qui sont des transferts sans coûts neutres du point de vue du bien-être collectif, des sanctions non monétaires peuvent être retenues. Les sanctions non monétaires sont supposées coûteuses à mettre en œuvre et créent de la désutilité pour le criminel. Elles apparaissent une fois la sanction monétaire épuisée et ne devraient pas être utilisées fréquemment<sup>75</sup>. Ce cadre standard de la théorie de la dissuasion est mobilisé pour étudier la production de dissuasion par un distributeur. Le benchmark est le choix optimal que fait une autorité publique qui maximise le bien-être collectif. L'innovation réside dans la modélisation du distributeur comme un monopole privé dans sa mise en œuvre de sanctions.

La formalisation de la fonction objectif d'un monopole privé s'appuie sur les modèles qui étudient la délégation au secteur privé de l'activité pénale des tribunaux. Le point de départ est la controverse sur l'efficacité de la délégation au privé de la mise en œuvre des sanctions monétaires. Becker et Stigler (1974) voient dans la détection par une firme qui se rémunère par les amendes un moyen de dupliquer le résultat de l'enforcement public et d'éviter la corruption. Au contraire, Landes et Posner (1975) pensent que cela amènera une situation de sur dissuasion car les firmes ne prennent pas en compte l'externalité positive qui existe entre le niveau de la

---

<sup>74</sup> La sanction monétaire est basée sur le dommage à la victime et non sur le gain du criminel. Une sanction basée sur le gain du criminel dissuaderait les gains illégaux. Dans le cas où le gain illégal est au dessus du niveau du dommage, la dissuasion de ces actes serait cependant inefficace dès lors qu'on intègre le bien-être des criminels, ce qui est une hypothèse controversée mais acceptée largement en économie du droit.

<sup>75</sup> Shavell (1987) pour l'utilisation optimale des sanctions non monétaires.

sanction et la probabilité de détection. En élevant la sanction, les firmes investissent trop dans la détection ce qui aboutit à une situation de sur dissuasion.

La modélisation proposée par Polinsky (1980) compare la mise en œuvre publique du droit, le monopole privé et la compétition entre plusieurs firmes. Il montre qu'en général l'enforcement public est meilleur. On observe une sous dissuasion des firmes privées qui visent à maximiser le revenu des amendes. Est emprunté à sa modélisation le principe selon lequel les firmes privées intègrent dans leur fonction objectif le revenu des amendes. Garoupa et Klerman (2002) s'intéressent au comportement d'un gouvernement qui maximise sa rente avec une sanction monétaire. La similitude est forte entre la fonction objectif d'un gouvernement qui maximise sa rente et ce que devrait être la fonction objectif d'un monopole privé qui met en œuvre la dissuasion. Dans les deux cas, l'autorité maximise le revenu de la sanction monétaire, le gain des criminels est ignoré et le dommage des victimes est intégré. La différence porte sur l'intégration du dommage. L'autorité publique maximisatrice de rente est plus ou moins sensible aux dommages alors que le monopole privé par hypothèse supporte l'intégralité des dommages qui sont concentrés sur lui.

### **3.3 Le modèle de dissuasion pour un monopole privé**

L'objectif est de caractériser le comportement d'un distributeur dans sa mise en œuvre d'une sanction quasi-pénale, afin de simultanément valoriser les effets positifs de la dissuasion exercée par les distributeurs et rationaliser l'existence de sanctions abusives. Le cadre analytique de Garoupa et Klerman (2002) est précisé dans le cas d'une sanction monétaire afin de rendre compte de la situation à laquelle fait face un distributeur quand il sanctionne ses fournisseurs. Une analyse originale avec les sanctions non monétaires non coûteuses est ensuite proposée.

La maximisation du bien-être social par une autorité publique est précisée qui sert de benchmark à l'analyse. La comparaison est menée avec le choix d'un distributeur

en monopole pour appliquer la sanction monétaire. Une démarche identique est adoptée quand une sanction non monétaire est disponible. Le comportement du distributeur est également comparé selon qu'il dispose ou non d'une sanction non monétaire.

### 3.3.1 Sanction monétaire

Un fournisseur peut obtenir un gain s'il commet un acte qui s'accompagne d'un dommage pour le distributeur. S'il commet l'acte, il sera pris avec une certaine probabilité et devra payer une amende. Les fournisseurs sont supposés être neutres au risque. Un fournisseur ne commet l'acte que si l'utilité associée au gain du crime et à la probabilité d'être pris et sanctionné est supérieure à l'utilité de ne pas commettre l'acte.

La probabilité de détection est notée  $p$ . La sanction monétaire est une amende notée  $f$ . Le gain des fournisseurs à commettre l'acte avec dommage est  $g$  qui est distribué parmi la population des fournisseurs selon une fonction de densité de probabilité uniforme<sup>76</sup> sur l'intervalle  $[0,1]$ . Ce gain, selon le dommage est une économie de coûts qui affecte la performance du fournisseur dans l'échange<sup>77</sup>. Il existe un gain critique  $\bar{g}$  au-delà duquel les fournisseurs commettent l'acte dommageable et en dessous duquel ils sont dissuadés. Le gain critique est déterminé conjointement par la probabilité de détection et le niveau de la sanction monétaire. Chaque fournisseur compare son gain avec la sanction espérée :

$$g > pf \tag{3.1}$$

D'après l'équation (3.1), un fournisseur ne commet l'acte que si le gain à le commettre est supérieur à la sanction espérée.

---

<sup>76</sup> L'hypothèse d'une loi uniforme est utile pour l'exposé. Les résultats sont les mêmes pour des distributions plus générales.

<sup>77</sup> Cette économie de coûts peut aussi être une politique commerciale non accommodante pour le distributeur.

### 3.3.1.1 Le benchmark autorité publique

Une autorité publique, face à la population de fournisseurs, maximise le bien-être social qui est la somme des utilités des fournisseurs. Le dommage causé par un fournisseur s'il commet l'acte générateur du dommage est  $h$ . Ce dommage pour le distributeur est le coût qu'il subit à cause de la mauvaise performance du fournisseur. La richesse des fournisseurs qui détermine leur solvabilité est  $y$ . Le coût de mise en œuvre de la détection est  $c(p)$ . Il est spécifié avec des rendements constants. La détection est une activité aussi coûteuse quel que soit l'individu détecté. Le coût de mise en œuvre est  $c(p) = x_1 p, x_1 > 0$  avec  $x_1$  paramètre constant<sup>78</sup>. Le dommage  $h$  peut-être supérieur à  $I$  auquel cas il est toujours supérieur aux gains des fournisseurs ou inférieur à  $I$  auquel cas il est inférieur aux gains de certains fournisseurs.

Pour des fournisseurs neutres au risque, le bien-être social est la somme des gains des fournisseurs qui commettent les actes criminels moins les dommages causés et moins les coûts de mise en œuvre de la sanction monétaire. Les amendes sont supposées être perçues sans coûts car elles sont de simples transferts de revenus. L'expression du bien-être social dans le cas d'une mise en œuvre publique de la sanction monétaire est la suivante :

$$W^m = \int_{pf}^1 (g - h) dg - x_1 p \quad (3.2)$$

Dans la fonction de bien-être social (3.2), le premier terme comprend le gain agrégé des fournisseurs qui commettent l'acte et le dommage agrégé. Le second terme est le coût de mise en œuvre de la détection.

L'autorité publique qui met en œuvre la sanction monétaire va devoir choisir à la fois un niveau de sanction  $f$  et une probabilité de détection  $p$ . Les résultats de l'optimisation d'une autorité publique sont standards. Quand une autorité publique

---

<sup>78</sup> Cette hypothèse est précisée dans le cas du monopole privé et sera ensuite relâchée pour prendre en compte l'avantage informationnel du distributeur.



décide de la sanction optimale en considérant que la probabilité de détection est fixe, la dérivée de la fonction de bien-être social par rapport à  $f$  donne le montant de l'amende optimale :

$$W_f^m = (h - pf)p = 0$$

D'où le montant de la sanction optimale :

$$f^* = h/p \quad (3.3)$$

La condition du second ordre est satisfaite :

$$W_{ff}^m = -p^2 < 0$$

D'après l'équation (3.3), la sanction espérée est égale au dommage  $pf^* = h$ . Les fournisseurs commettent l'acte uniquement si leur gain est supérieur au dommage ce qui est le comportement de premier rang<sup>79</sup>. Le niveau de la sanction ne change pas le bien-être social directement car c'est un transfert sans coûts mais affecte indirectement les individus dans leur décision de commettre l'acte avec dommage.

Une autorité publique qui détermine la probabilité de détection optimale fixe la sanction à son maximum. Ce résultat est établi par Becker (1968). En supposant que la sanction monétaire n'est pas maximum cela signifie que  $f$  peut-être augmenté et  $p$  diminué en maintenant le gain critique constant  $\bar{g} = pf$ . Le comportement des individus n'est pas affecté, mais les dépenses de mise en œuvre de la sanction monétaire diminuent. Il est toujours efficace d'employer la sanction maximum pour économiser sur les dépenses de mise en œuvre de la règle de droit, c'est-à-dire de fixer la sanction monétaire au niveau de la richesse des individus  $y$ .

---

<sup>79</sup> Le résultat général pour des individus averses au risque est une sanction optimale plus faible.

La dérivée de la fonction de bien-être social par rapport à  $p$  permet d'obtenir :

$$W_p^m = (h - pf)f - x_1 = 0$$

Pour une sanction monétaire égale à la richesse des individus :

$$x_1 = (h - py)y \quad (3.4)$$

La condition du second ordre est satisfaite :

$$W_{pp}^m = -y^2 < 0$$

Dans l'équation (3.4), le coût marginal de détection est égal à l'effet dissuasif marginal d'une probabilité de détection plus forte. Ce dernier terme prend en compte le dommage évité pour la société auquel est enlevé le gain non réalisé par le criminel dissuadé. Du fait que  $x_1 > 0$  pour tout  $p$ , alors  $h > py$ , un certain degré de sous dissuasion est souhaitable par rapport à l'égalité (3.3). En partant de  $h = py$ , il vient qu'en diminuant  $p$  il est possible d'économiser sur les coûts de mise en œuvre (Polinsky et Shavell (1979)).

La fonction de densité uniforme permet d'exprimer le comportement de dissuasion qu'adopterait une autorité publique face à la population des fournisseurs en fonction des paramètres du modèle. Les dommages  $h_1 = x_1/y$  et  $h_3 = x_1/y + y$  sont les dommages limites pour lesquels la probabilité de détection est nulle et unitaire dans l'équation (3.4). Pour une sanction monétaire maximale  $y$ ,  $p^* = 0$  pour  $h < h_1$ ,  $p^* = [h - x_1/y]/y$  si  $h_1 \leq h \leq h_3$  et  $p^* = 1$  si  $h > h_3$ .

### 3.3.1.2 Le monopole privé

Plusieurs hypothèses du modèle de base changent pour un distributeur qui adopte des quasi-sanctions.

La première hypothèse est que les dommages sont concentrés sur le distributeur qui est l'unique victime des actions dommageables des fournisseurs. Le comportement du distributeur est celui d'un monopole privé qui supporte l'ensemble des dommages issus de la population de fournisseurs.

La seconde hypothèse fondamentale qui change par rapport au comportement d'une autorité publique est que le distributeur ne prend pas en compte les gains des criminels. Cette hypothèse vient naturellement dans la mesure où le distributeur est un monopole privé qui maximise son profit.

Enfin, l'hypothèse de rendements constants du coût de mise en œuvre de la détection est retenue. L'asymétrie d'information dans la relation d'échange entre un distributeur et un fournisseur est faible. Le distributeur a la possibilité de détecter sans coûts excessifs les actions dommageables engagées par les fournisseurs quelle que soit l'identité du fournisseur.

La fonction de profit du monopole privé est la suivante :

$$\Pi^m = \int_{pf}^1 (pf - h)dg - x_1 p \quad (3.5)$$

Le premier terme de l'équation (3.5) comprend le revenu des sanctions monétaires et le dommage évité pour le monopole privé. Le revenu des amendes n'est plus un transfert neutre pour le bien-être social mais un gain pour le monopole privé. Ce terme est identique à Polinsky (1980) qui considère la délégation à une entreprise privée de la mise en œuvre du droit et à Garoupa et Klerman (2002) quand ils considèrent une autorité publique qui maximise sa rente et non plus le bien-être social. Le dommage est intégralement supporté par le monopole privé à la différence de Garoupa et Klerman (2002) pour qui la perception du dommage par un gouvernement qui maximise sa rente peut varier. Enfin le dernier terme est le coût de mise en œuvre de la détection.

Pour une sanction monétaire égale à la richesse des fournisseurs  $y$  le monopole privé choisit sa probabilité de détection d'équilibre. La richesse maximale

des fournisseurs  $y$  est un plafond aux pénalités financières que peut imposer le distributeur. La richesse des fournisseurs est leur surplus de réservation dans la relation d'échange avec le distributeur.

La fonction de profit dérivée par rapport à la probabilité de détection  $p$  est :

$$\Pi_p^m = f - 2pf^2 + hf - x_1 = 0$$

La probabilité de détection à l'équilibre vérifie :

$$x_1 = (h - py)y + y(1 - py) \quad (3.6)$$

La condition du second ordre est satisfaite :

$$\Pi_{pp}^m = -2y^2 < 0$$

La fonction de densité uniforme permet d'exprimer le comportement de dissuasion de l'autorité publique en fonction des paramètres du modèle. Les dommages  $h_0 = x_1/y - 1$  et  $h_4 = x_1/y + 2y - 1$  sont les dommages limites pour lesquels la probabilité de détection est nulle ou unitaire dans l'équation (3.6). Le monopole privé choisit, pour une sanction monétaire maximale  $y$ ,  $p^* = 0$  si  $h < h_0$ ,  $p^* = [1 + h - x_1/y]/2y$  si  $h_0 \leq h \leq h_4$ ,  $p^* = 1$  si  $h > h_4$ .

Une autorité publique fixe la probabilité optimale de détection telle que la sanction espérée soit inférieure ou égale au dommage parce que la mise en œuvre de la sanction monétaire est coûteuse. Ce n'est plus nécessairement le cas pour un monopole privé. La sanction n'a plus pour unique objectif la dissuasion mais également la maximisation du revenu par le monopole privé.

**Proposition 3.1 :** Un monopole privé a d'autant plus de chances d'adopter un comportement de sur dissuasion par rapport à la sanction optimale retenue par une autorité publique que le dommage est faible et que le surplus de réservation des fournisseurs est faible et positif<sup>80</sup>.

**Preuve :** Deux cas sont différenciés selon que le surplus de réservation des fournisseurs est supérieur ou inférieur à 1.

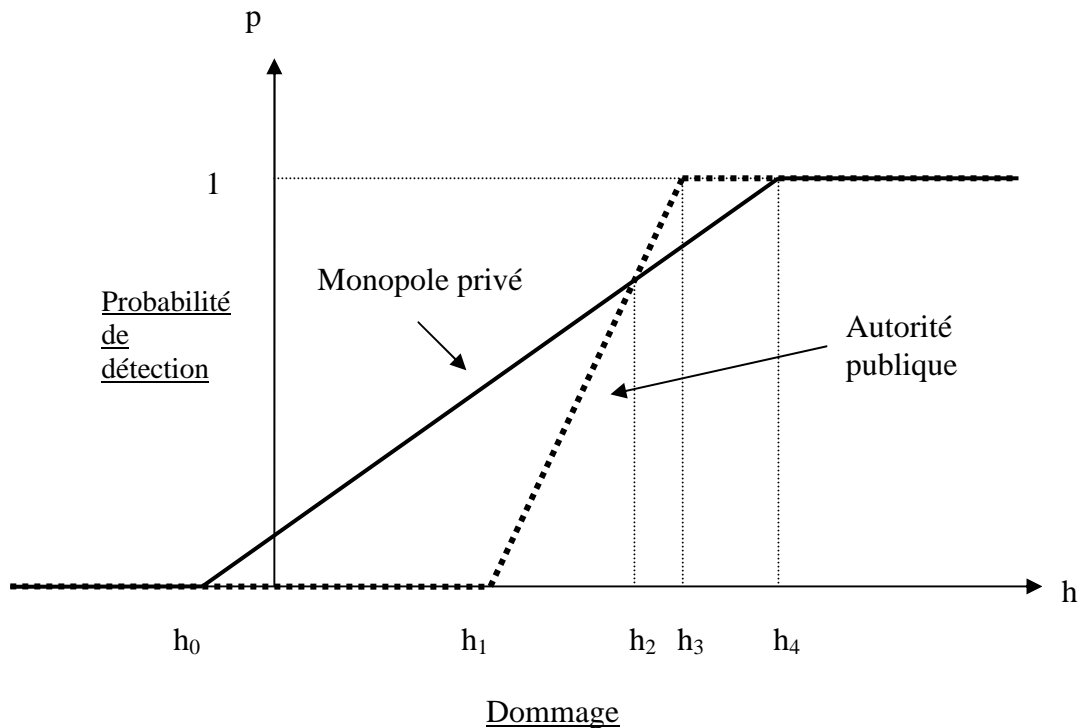
Pour un surplus de réservation élevé,  $y > 1$  (Graphique 3.1), alors  $h_0 < h_1 < h_3 < h_4$  ce qui correspond à une richesse des individus relativement élevée. Pour des dommages faibles,  $h \leq h_0$ , c'est-à-dire des actes dont le bénéfice est élevé, l'autorité publique et le monopole privé adoptent le même comportement et n'engagent pas les dépenses de mise en œuvre de la détection qui dissuaderaient des comportements bénéficiaires. Pour des niveaux de dommage intermédiaires, les stratégies sont différentes. Pour  $h_0 < h < h_1$ , les dommages ne sont pas assez élevés pour couvrir les coûts de mise en œuvre de la détection pour une autorité publique. En revanche, le monopole privé sanctionne ces dommages en retenant une probabilité de détection positive. Le revenu de la sanction monétaire rend attractive la dissuasion et permet d'amortir les coûts de mise en œuvre de la détection même si le dommage ne crée pas de préjudice. Pour  $h_1 < h < h_2$ , les deux parties imposent des sanctions monétaires mais le monopole privé fixe une probabilité de détection supérieure pour accroître le revenu des sanctions monétaires. Enfin, pour  $h_2 < h < h_4$ , l'autorité publique fixe une probabilité de détection supérieure au monopole privé dans le but de dissuader plus fortement les fournisseurs. Le monopole privé adopte une probabilité de détection plus faible afin de ne pas trop dissuader les fournisseurs et ainsi maximiser le revenu de la sanction monétaire. Pour des dommages élevés,  $h \geq h_4$ , la probabilité unitaire est retenue par l'autorité publique et le monopole privé. Le monopole privé préfère renoncer au revenu de la sanction monétaire pour dissuader tous les dommages et adopte le même

---

<sup>80</sup> Ne sont considérés que les dommages positifs qui sont coûteux pour le monopole privé. Le monopole privé pourrait avoir intérêt à sanctionner des bénéfices de l'action des fournisseurs si le revenu monétaire est supérieur mais ce cas n'est pas détaillé ici (Figure 1).

comportement de détection que l'autorité publique. Pour des dommages positifs, la sur dissuasion du monopole privé apparaît pour des dommages faibles.

**Graphique 3.1 : Dommage et probabilité de détection optimale pour une sanction monétaire ( $y > 1$ )**

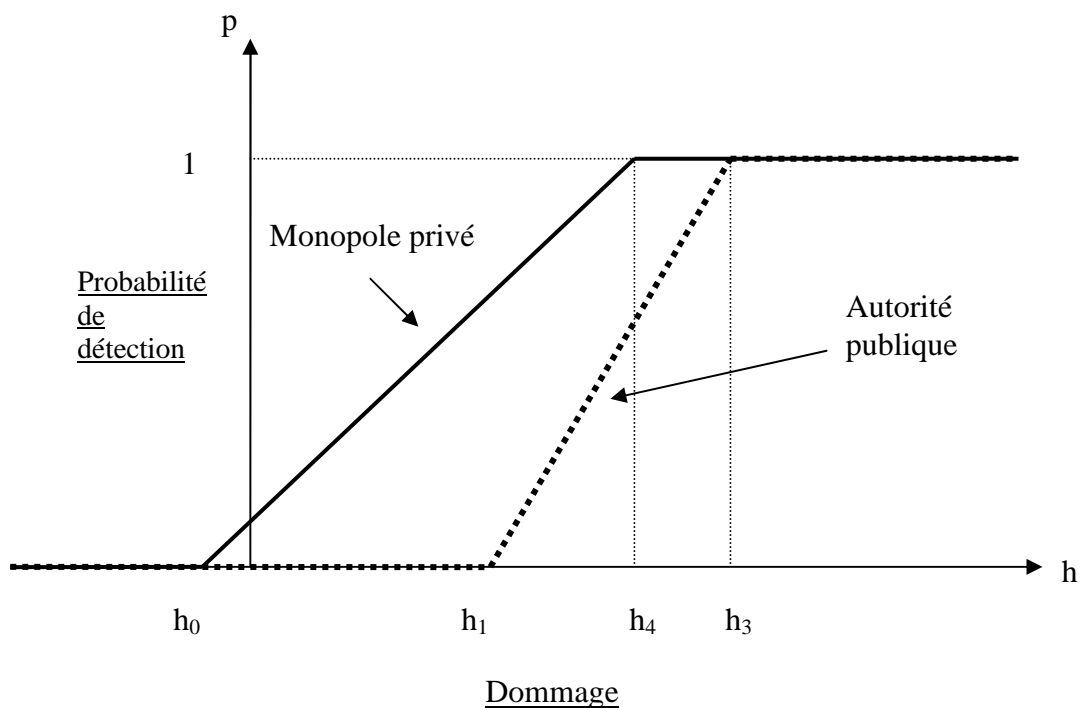


Pour un surplus de réservation relativement faible,  $y < 1$ ,  $h_0 < h_1 < h_4 < h_3$ , une contrainte de richesse plus forte s'exerce sur la fixation de la sanction monétaire (Graphique 3.2). Le monopole privé fixe toujours une probabilité supérieure ou égale à la probabilité optimale de détection retenue par une autorité publique. C'est une situation dans laquelle le monopole privé peut élever la probabilité de détection sans produire trop de dissuasion car la sanction monétaire reste faible. L'effet dissuasif est faible ce qui permet au revenu de la sanction monétaire de se maintenir.

Quand  $y < 1/2$ ,  $h_0 < h_4 < h_1 < h_3$ , la contrainte sur la sanction monétaire est assez forte pour que le monopole privé adopte une probabilité unitaire avant même que l'autorité

publique considère que les dommages soient suffisamment importants pour mettre en œuvre le coût de détection. L'insolvabilité exacerbe l'écart de comportement entre le comportement optimal de l'autorité publique et la sur dissuasion mise en œuvre par le monopole privé.

**Graphique 3.2 : Dommage et probabilité de détection optimale pour une sanction monétaire ( $0,5 < y < 1$ )**



**Proposition 3.2 :** Un avantage en coût de détection du monopole privé relativement à l'autorité publique favorise l'adoption d'une probabilité de détection plus forte du monopole privé.

**Preuve :** Soit un coût de mise en œuvre de détection plus faible pour le monopole privé  $x_2 < x_1$ . Les dommages  $h'_0 = x_2/y - 1$  et  $h'_4 = x_2/y + 2y - 1$  sont les nouveaux dommages limites pour lesquels les probabilités de détection sont respectivement nulle et unitaire pour le monopole privé. Le monopole privé pour une sanction monétaire maximale  $y$  choisit  $p^* = 0$  si  $h < h'_0 (< h_0)$ ,  $p^* = [1 + h - x_2/y]/2y$  si

$h_0' \leq h \leq h_4'$ ,  $p^* = 1$  si  $h > h_4' (< h_4)$ . L'écart de coût de détection diminue les seuils à partir desquels le monopole privé met en œuvre une probabilité de détection positive. Quand la détection est moins coûteuse, le monopole privé sanctionne encore plus fortement. L'avantage en coût du monopole privé favorise la détection d'actes dommageables qu'une autorité publique renoncerait à poursuivre en raison de coûts de détection plus élevés.

La sur dissuasion est observée systématiquement quand le surplus de réservation des fournisseurs est faible ou que le dommage est suffisamment faible. Le monopole privé dès lors qu'il possède une technologie de détection plus efficace grâce à son avantage informationnel va retenir une probabilité de détection qui sera d'autant plus grande. Cela aggrave également la sous optimalité de la situation de sur dissuasion.

### 3.3.2 Sanction non monétaire

Les sanctions non monétaires dans le cas d'un distributeur sont des préjudices commerciaux. Pratiquement le distributeur dispose d'un continuum de sanctions qui vont d'un effort commercial plus faible à l'encontre du fournisseur jusqu'à la rupture contractuelle. Le monopole privé ne perçoit aucun revenu des sanctions non monétaires. Le préjudice au fournisseur peut-être exprimé en termes monétaires. Deux interprétations peuvent être données à l'existence de sanctions non monétaires. D'une part, elles peuvent survenir quand le distributeur ne peut amener le fournisseur à son surplus de réservation. Il ne dispose pas de la force exécutoire du pouvoir public et un fournisseur peut refuser de payer. D'autre part, les sanctions non monétaires dans le cas de mesures vexatoires sont des coûts d'opportunité pour le fournisseur à travers une dégradation de la relation commerciale.

La sanction non monétaire peut-être appliquée sans coûts supplémentaires par rapport aux coûts d'enforcement de la probabilité de détection. Cette hypothèse de sanction non monétaire non coûteuse équivaut à une puissance d'achat élevée du distributeur telle qu'il dispose d'alternatives non coûteuses pour remplacer le



fournisseur momentanément ou définitivement. Le montant de la sanction non monétaire  $s$  est borné par le coût pour le fournisseur d'une rupture de la relation d'échange  $S$ . La sanction monétaire est toujours bornée par la richesse  $y$ .

### 3.3.2.1 Monopole privé

L'expression du profit du monopole privé est la suivante dans le cas de la mise en œuvre de la sanction non monétaire :

$$\Pi^{nm} = \int_{p(f+s)}^1 (pf - h)dg - x_1 p \quad (3.7)$$

Dans la fonction de profit (3.7), le premier terme est la somme du revenu monétaire et du dommage agrégé pour le monopole privé. Le second terme est le coût de mise en œuvre de la détection. Pour une sanction monétaire égale à  $y$ , le monopole privé choisit sa probabilité de détection d'équilibre. La fonction de profit est dérivée par rapport à la probabilité de détection  $p$  :

$$\Pi_p^{nm} = (h - py)(y + s) + y(1 - ps - py) - x_1 = 0 \quad (3.8)$$

Dans l'équation (3.8), les deux premiers termes sont les bénéfices marginaux d'une hausse de la probabilité de détection alors que le dernier terme est le coût marginal de mise en œuvre de la détection.

La condition du second ordre est vérifiée :

$$\Pi_{pp}^{nm} = -2y(y + s) < 0$$

Le dommage  $h_0^{nm} = (x_1 - y)/(y + s)$  est le dommage limite pour lequel  $p^* = 0$  et  $h_4^{nm} = (x_1 - y)/(y + s) + 2y$  pour  $p^* = 1$ . La probabilité de détection d'équilibre est

alors  $p^* = 0$  pour  $h < h_0^{nm}$ ,  $p^* = \frac{h - (x_1 - y)/(y + s)}{2y}$  pour  $h_0^{nm} \leq h \leq h_4^{nm}$  et enfin  $p^* = 1$  pour  $h > h_4^{nm}$ .

Il faut vérifier qu'il existe une sanction non monétaire positive à l'équilibre  $s^* > 0$ . En effet, le cas  $s^* = 0$  correspond à la situation où le monopole privé ne met en œuvre que la sanction monétaire. Le calcul de la dérivée de la fonction de profit par rapport à la sanction non monétaire aboutit à :

$$\Pi_s^{nm} = p(h - py)$$

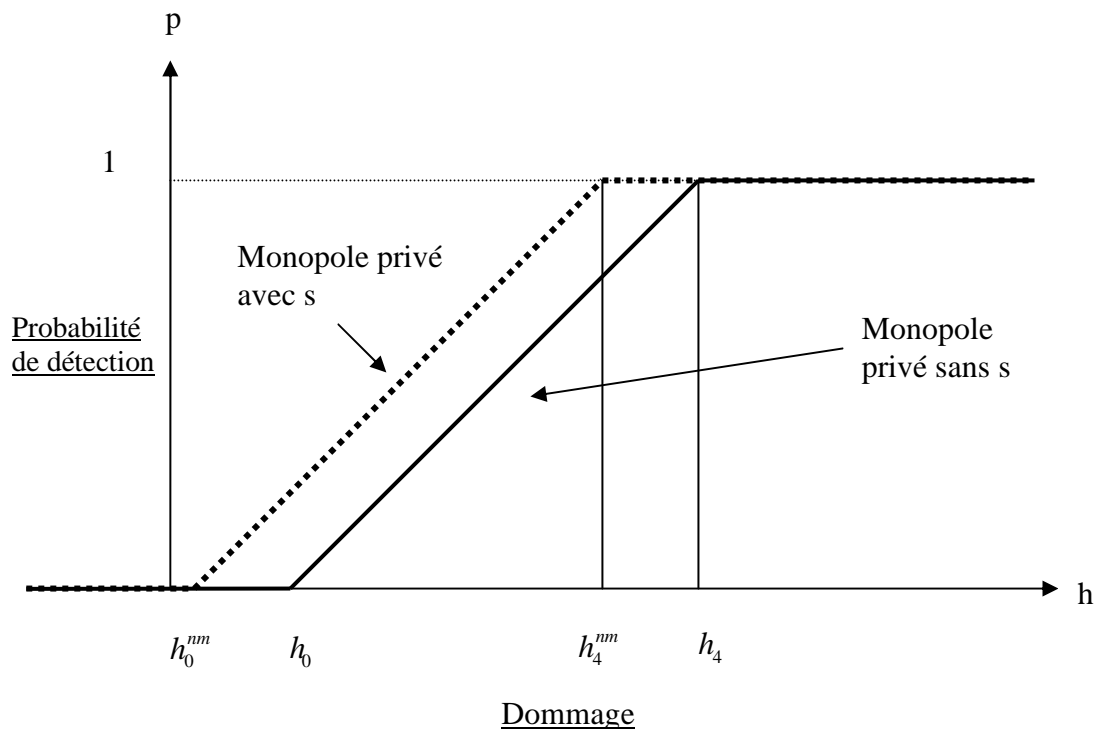
Pour  $py \geq h$ , la dérivée de la fonction de profit par rapport à  $s$  étant négative ou nulle, la maximisation du profit conduit à  $s^* = 0$ . Dès que  $h > py$ , la dérivée de la fonction de profit par rapport à  $s$  est positive, il existe alors  $s > 0$  à l'équilibre pour le monopole privé. Cette dernière condition est supposée être vérifiée.

**Proposition 3.3 :** Il existe un seuil pour le surplus de réservation du fournisseur en dessous duquel le monopole privé retient une probabilité de détection supérieure à celle qu'il adopterait en l'absence de sanctions non monétaires.

**Preuve :** Le dommage avec sanction monétaire à partir duquel le monopole privé adopte une probabilité de détection positive est supérieur au même dommage en l'absence de sanction monétaire si  $h_0 [= x_1/y - 1] > h_0^{nm} [= (x_1 - y)/(y + s)]$ . Cela implique  $\frac{(x_1 - y)}{y(y + s)} > 0$  c'est-à-dire  $x_1 > y$ . Cela implique directement  $h_4 > h_4^{nm}$  puisque

ces termes sont définis à  $2y$  près par rapport à  $h_0$  et  $h_0^{nm}$ . Dans le cas d'un surplus de réservation du fournisseur relativement faible, la probabilité de détection avec sanction non monétaire est toujours plus élevée qu'en son absence (Graphique 3.3).

**Graphique 3.3 : Dommage et probabilité de détection optimale pour une sanction non monétaire ( $x > y$ )**



L'hypothèse d'un coût marginal de détection supérieur au revenu marginal de la sanction  $x_1 > y$  correspond à un revenu de la sanction monétaire relativement faible. La sanction non monétaire permet de dissuader plus fortement qu'en l'absence de sanction non monétaire à partir de  $h_0^{nm}$  plutôt que  $h_0$ . Alors que les coûts de détection d'une probabilité unitaire ne sont engagés qu'à partir de  $h_4$ , le monopole privé les engage dès  $h_4^{nm}$  car la dissuasion est plus forte avec la sanction non monétaire et compense un revenu monétaire faible. Étant donné la condition  $h > py$  pour obtenir une sanction non monétaire positive, cela signifie que le monopole privé est dans une situation où il a davantage intérêt à éviter les dommages qu'à protéger le revenu de la sanction monétaire. La présence de la sanction non monétaire permet de produire une dissuasion plus forte qui se substitue à un faible revenu de la sanction monétaire.

### 3.3.2.2 Le benchmark autorité publique

L'expression du bien-être social est la suivante dans le cas de la mise en œuvre de la sanction non monétaire par une autorité publique :

$$W^{nm} = \int_{p(f+s)}^1 (g - h - ps)dg - x_1 p \quad (3.9)$$

Le premier terme de la fonction de bien-être social (3.9) comprend le gain agrégé des fournisseurs qui commettent l'acte, le dommage et l'équivalent monétaire de la sanction non monétaire qui génère de la désutilité pour les fournisseurs. Le dernier terme est le coût de mise en œuvre de la détection.

**Proposition 3.4 :** Quand un monopole privé associe une sanction non monétaire à la sanction monétaire la sur dissuasion est renforcée par rapport au choix optimal d'une autorité publique.

**Preuve :** La dérivée de la fonction de bien-être social par rapport à  $p$  permet d'obtenir :

$$W_p^{nm} = (y + s)(h - py) - s(1 - py - ps) - x = 0 \quad (3.10)$$

Dans l'équation (3.10), le premier terme est le bénéfice marginal d'une hausse de la probabilité de détection. Le deuxième terme est le coût marginal de punition de la sanction non monétaire qui est décroissant avec la probabilité de détection qui diminue la désutilité des fournisseurs sanctionnés en dissuadant un plus grand nombre de fournisseurs. Le troisième terme est le coût marginal de détection.

La dérivée de la fonction de bien-être social par rapport à  $s$  est :

$$W_s^{nm} = hp - p(1 - ps) = 0 \quad (3.11)$$

Le premier terme est le bénéfice marginal de l'usage de sanctions non monétaires (valeur marginal de la dissuasion) et le second terme est le coût marginal de détection que multiplie le nombre de fournisseurs punis (désutilité de la sanction non monétaire).

La condition du second ordre est la suivante :

$$W_{ss}^{nm} = p^2 > 0$$

L'hypothèse de rendements d'échelle constants des coûts joue ici un rôle important. La fonction objectif est convexe en  $s$  puisque  $W_{ss}^{nm} = p^2$ . Pour observer une solution intérieure, la fonction objectif doit être concave et les rendements d'échelle de la fonction de coûts de détection doivent être décroissants. Cette situation commentée par Kaplow (1990) aboutit à une sanction non monétaire nulle pour de nombreux cas. L'autorité publique retient  $s^* = 0$  et se comporte de la même façon qu'avec une sanction monétaire. En conséquence, quand le monopole privé utilise une sanction non monétaire, la sur dissuasion est renforcée par rapport au comportement d'une autorité publique.

### 3.4 Conclusion

La dissuasion exercée par un monopole privé sur lequel sont concentrés les dommages est en général excessive par rapport au comportement optimal d'une autorité publique et ce de plusieurs façons. Dans le cas d'une sanction monétaire, dès lors que le surplus de réservation du fournisseur est faible et / ou que le dommage est faible, le monopole privé adopte un comportement de sur dissuasion. Un surplus de réservation faible du fournisseur rend attractif l'usage d'une sanction non monétaire en complément de la sanction monétaire alors qu'une autorité publique sous les hypothèses retenues pour les coûts de détection n'adopte jamais de sanction non monétaire. La sanction mise en œuvre par le distributeur est trop élevée ce qui donne

un fondement analytique au comportement abusif du distributeur. La sanction espérée pour le fournisseur est supérieure au dommage ce qui n'est jamais le cas pour une autorité publique. Ceci peut expliquer la perception abusive par les fournisseurs de l'action sanctionnatoire du distributeur. La nécessité de ne pas trop dissuader pour maximiser les revenus est le principe duquel on peut attendre de la tempérance dans le comportement de dissuasion du distributeur. Sa mise en échec par un surplus de réservation trop faible des fournisseurs conduit à l'opacité de la pratique des sanctions non monétaires.

Le débat sur les pratiques abusives des distributeurs dans leurs relations avec les fournisseurs se focalise sur l'existence d'abus de leur puissance d'achat. Les pratiques abusives mentionnées dans plusieurs rapports coexistent avec la sanction des mauvaises performances des fournisseurs. Le comportement de dissuasion du distributeur et son rôle dans la relation d'échange est éclairé par les résultats du modèle. Les distributeurs ont intérêt à sanctionner les fournisseurs avec des sanctions monétaires qui leur procurent un revenu en redistribuant le surplus de la relation d'échange suite à une faute d'un fournisseur. Le modèle indique que le comportement de maximisation de ce revenu monétaire par le distributeur les conduit à sanctionner trop fréquemment les fournisseurs en élevant la probabilité de détection. L'émergence de la problématique dans le débat public est directement expliquée par une fréquence trop élevée des sanctions qui est la manifestation concrète du comportement de surdissuasion du distributeur. Le distributeur dispose de sanctions non monétaires grâce à sa puissance d'achat qui lui permet de remplacer sans coûts les fournisseurs momentanément ou définitivement. Le modèle indique que le distributeur utilise ces sanctions non monétaires en complément aux sanctions monétaires quand le surplus de réservation du fournisseur est faible. Ces sanctions non monétaires peuvent être utilisées par le distributeur pour contourner le problème de l'insolvabilité ou face aux réticences des fournisseurs à payer les sanctions monétaires. Le distributeur n'a pas à l'instar d'une autorité publique la force exécutoire qui lui permettrait de forcer les fournisseurs à payer la sanction monétaire. La mise en œuvre de ces sanctions non monétaires renforce les abus dont peut faire preuve le distributeur en contournant l'absence de force exécutoire qui est une garantie pour le fournisseur. De plus, la

sanction non monétaire, déconnectée du dommage, laisse à l'entière discrétion du distributeur l'évaluation de la performance du fournisseur et la qualification des dommages dans la relation d'échange.

Le modèle permet de motiver l'action du distributeur et d'anticiper le type de sanctions mises en œuvre en fonction de l'intensité des dommages et du surplus de réservation des fournisseurs.

D'une part, la probabilité de détection augmente avec l'intensité des dommages afin de maximiser le revenu de la sanction monétaire. La fréquence des sanctions monétaires signale donc une hausse de la probabilité de détection dans le modèle qui fait suite à un dommage sous-jacent croissant subi par les distributeurs. L'activité quasi judiciaire du distributeur est proportionnée aux dommages qu'il subit résultant de mauvaises performances des fournisseurs. La fréquence des conflits est un indicateur des tensions dans les relations avec les fournisseurs. Une hausse des conflits entre distributeurs et fournisseurs observée dans le temps ou chez un distributeur particulier doit conduire à examiner la nature des dommages subis par le distributeur qui explique directement la hausse de la sanction d'équilibre.

D'autre part, l'absence de sanctions non monétaires signale que le surplus de réservation du fournisseur lui permet de payer la sanction monétaire et qu'il ne s'y refuse pas. Cela ne présume en rien du bien-fondé de la sanction monétaire mais permet de déduire de l'application de sanctions monétaires l'existence d'un surplus positif pour le fournisseur. Au contraire, l'existence de sanctions non monétaires survient quand les fournisseurs sont exsangues financièrement ou refusent de payer. La détermination de la nature des sanctions qui sont appliquées parce qu'elles ne sont pas appliquées indifféremment doit permettre de déterminer la situation économique du fournisseur.

La compréhension du mécanisme d'auto régulation qui sous-tend l'échange entre le fournisseur et le distributeur est essentielle pour la politique de la concurrence et pour l'action d'autorités de régulation qui souhaiteraient intervenir dans la relation d'échange entre un distributeur et son fournisseur. La vie des affaires dans le secteur de la grande distribution ne fournit pas de justifications aux pratiques abusives des

distributeurs. Les quasi-sanctions mises en œuvre par le distributeur ne sont pas légales au regard du droit formel mais restent largement acceptées comme norme de fonctionnement dans la communauté d'affaires de la grande distribution. Le modèle de mise en œuvre de la dissuasion par un monopole privé fournit une explication aux abus des distributeurs en tant qu'excès d'un mécanisme d'autorégulation par nature efficace dans la relation d'échange. En effet, les sanctions mises en œuvre par un distributeur en position de monopole privé produisent de la dissuasion même si elles ne sont pas optimales. La vertu d'un tel principe est de discipliner le marché et les fournisseurs même si la prédiction majeure du modèle est un comportement de surdissuasion des distributeurs qui débouche sur des pratiques jugées abusives.



Chapitre 4. Une analyse empirique  
de la production des marques de  
distributeurs par les producteurs  
nationaux

## Introduction

La production par un producteur national<sup>81</sup> de produits de marques de distributeurs (MDD) est un phénomène déjà ancien (Dunne et Naramsimhan (1999)), qui s'est développé avec la croissance des marques de distributeurs. En première analyse, l'implication des producteurs nationaux sur les marchés de marques de distributeurs<sup>82</sup> élargit l'offre à côté d'une offre fragmentée des PME. Ce phénomène peut signifier aussi une concentration en amont des marchés de production sur lesquels interviennent non seulement des fournisseurs indépendants<sup>83</sup>, mais désormais aussi des producteurs de marques nationales déjà présents en linéaire sous leur propre marque. Cependant, une implication croissante sur les marchés des marques de distributeurs peut réduire la variété de l'offre en amont sur les marchés de production en concentrant dans les mains de quelques producteurs de marques nationales la production de toutes les marques. Les distributeurs sur le marché aval n'y ont pas intérêt.

Afin de comprendre le choix des producteurs nationaux pour produire les marques de distributeurs, il est nécessaire de rappeler les motivations qui président à la stratégie de marque de distributeur. Enjeu de négociation et outil de segmentation, l'arrivée des marques de distributeurs a induit une nouvelle donne (Bergès-Sennou et Caprice (2001, 2003a)). D'un partage du linéaire entre les marques nationales, la situation a évolué vers le référencement des marques de distributeurs à côté des marques nationales. D'une part, l'introduction des marques de distributeurs rend plus favorable aux distributeurs le rapport de force avec les fournisseurs de marque nationale. D'autre part, le distributeur est investi de nouvelles missions parmi lesquelles la sélection d'un fournisseur compétitif en prix et en qualité sur les

---

<sup>81</sup> Les producteurs de marques nationales sont ici appelés aussi producteurs nationaux. Ce sont des fournisseurs qui produisent des marques nationales.

<sup>82</sup> Sur un marché de marque de distributeurs, pour un produit donné, se rencontrent les distributeurs et les producteurs de marques de distributeurs qui peuvent être soit des producteurs nationaux soit des PME. Ce marché se distingue du marché des marques nationales où se rencontrent les distributeurs et les producteurs nationaux qui produisent sous leur propre marque.

<sup>83</sup> Les fournisseurs indépendants sont également appelés PME puisque ce sont essentiellement des petites et moyennes entreprises qui ont en commun de ne pas être présentes dans les linéaires sous leur propre marque.

marchés amont des marques de distributeurs et le management de la marque de distributeur (Kapferer (1998)).

Quand un distributeur choisit un producteur national pour produire la marque de distributeur, la négociation porte non seulement sur le partage du profit du produit de marque de distributeur mais également sur celui du produit de marque nationale. Le pouvoir de négociation du producteur national bénéficie de cette double présence dans le linéaire du distributeur. Le choix d'un producteur de marque nationale pour produire la marque de distributeur ne peut alors se faire que si celui-ci propose au distributeur quelque chose que le fournisseur indépendant ne peut lui offrir. Un cadre théorique a été proposé pour préciser les hypothèses sous-jacentes à cet arbitrage, qui centre l'explication sur les différentiels de coût et de pouvoir de négociation entre producteurs de marques nationales et PME (Bergès-Sennou (2006)).

Les marques de distributeurs sont plutôt positivement appréciées quant à leur impact sur la concurrence (Cotterill (1997), Steiner (2004)). Alors que l'impact économique de l'introduction des marques de distributeurs sur les prix et la concurrence a focalisé l'attention des travaux économiques, les travaux en marketing se sont plutôt intéressés aux facteurs favorables à l'introduction des marques de distributeurs (Bergès-Sennou, Bontems et Réquillart (2004)). L'introduction d'une marque de distributeur change le rapport de force dans la relation verticale entre le distributeur et le fournisseur et permet de discriminer en prix les consommateurs. Le positionnement en prix des marques nationales est modifié lors de l'introduction d'un produit de marque de distributeur dans le linéaire (Putsis (1997), Cotterill, Putsis et Dhar (2000)). Les performances d'un produit de marque de distributeur vont varier selon les caractéristiques des marchés sur lesquels ils sont introduits (Raju, Sethuraman et Dhar (1995)) ou selon la stratégie du distributeur dans le développement de sa marque de distributeur (Dhar et Hoch (1997)). Les travaux empiriques concernant les marques de distributeurs sur le marché français sont rares. Bontems, Orozco, Trévisiol et Réquillart (2005a) ou Bontems, Orozco et Réquillart (2005b) étudient la réponse en prix des marques nationales à la pénétration des marques de distributeurs et montrent que cet effet est positif sur le prix des

marques nationales. Une étude récente (Bergès-Sennou, Hassan, Monier-Dilhan, Raynal (2006)) sur les déterminants du choix des consommateurs entre les marques nationales et les marques de distributeurs illustre la montée en gammes des MDD dans le secteur des pâtes. Ce chapitre propose des tests empiriques du choix du distributeur entre producteur de marque nationale et PME pour produire la marque de distributeur.

A partir d'une base exhaustive des produits d'épicerie de marques de distributeurs constituée par le magazine *Linéaires* en 2004, un échantillon de produits est construit. Il identifie pour chaque produit, l'enseigne qui le commercialise, l'identité du fournisseur qui le produit et la part de marché du fournisseur sur le marché amont de production de la marque de distributeur. Cet échantillon comprend 947 produits de marques de distributeurs. Ces produits appartiennent à 132 marchés de marques de distributeurs qui constituent un second échantillon. D'après le Panel-Référence 2005, la part de marché en valeur des marques de distributeurs pour les produits d'épicerie en 2005 est de 25,4%. Cela situe les produits d'épicerie légèrement en-dessous de la moyenne de l'ensemble des produits MDD et de toutes les catégories de produits alimentaires à l'exception des liquides. Cette étude empirique, même si elle ne porte que sur les produits d'épicerie, vise à mettre en évidence des régularités empiriques dans la production des marques de distributeurs, généralisables aux autres catégories de produits.

La production par les producteurs de marques nationales des produits MDD est un sujet nouveau dans la littérature empirique sur les marques de distributeurs. Le partage des marchés d'approvisionnement entre les fournisseurs indépendants et les producteurs de marques nationales renseigne sur leur force relative et le pouvoir de marché de chacun sur les marchés amont. Plusieurs variables proxies du pouvoir de négociation relatif des parties sont dérivées des échantillons.

Les PME représentent près de 35% du chiffre d'affaires dans les grandes et moyennes surfaces (GMS). Les produits de marque de distributeur sont fabriqués à 70% par des PME françaises, ce qui constitue une des motivations majeures des réglementations des relations entre les fournisseurs et les distributeurs. La

dépendance économique des PME est partiellement approchée par leur part de marché sur les marchés amont.

L'analyse de l'échantillon de 947 produits se concentre sur l'appariement moyen entre les centrales d'achat et les fournisseurs, qui peuvent être soit des fournisseurs indépendants (PME) soit des producteurs de marques nationales. Les différences entre les politiques d'achat des centrales d'achat sont démontrées à l'aide d'une analyse de la variance (Anova) et d'un test d'homogénéité.

L'analyse d'un échantillon de 111 marchés quantifie l'implication des producteurs nationaux sur les marchés des produits de marques de distributeurs. L'arbitrage des distributeurs entre producteurs de marques nationales et PME est testé dans le cadre d'un modèle des moindres carrés ordinaires et d'un modèle binaire probit à la fois sur l'échantillon des produits et l'échantillon des marchés.

Deux résultats majeurs émergent des tests empiriques. Tout d'abord, la variété des choix d'approvisionnement des centrales d'achat est validée statistiquement. L'identité de la centrale d'achat, à travers sa stratégie d'enseigne, ou l'organisation de ses achats, sont des facteurs prégnants pour expliquer le recours plus ou moins intensif aux producteurs nationaux. Le second résultat, validé par l'analyse économétrique, concerne les conditions de marché dans lesquelles les distributeurs choisissent davantage les producteurs nationaux. Ces derniers sont davantage choisis sur des marchés d'approvisionnement moins concentrés, plus larges, et pour des produits pour lesquels les marques nationales ont une part de marché plus faible sur le marché aval.

Une analyse de la variété des politiques d'achat des distributeurs pour leur marque est effectuée sur l'échantillon des produits (Section 4.1). Une étude économétrique des facteurs favorables au choix des producteurs nationaux par les distributeurs est ensuite menée essentiellement à partir de l'échantillon des marchés (Section 4.2). En conclusion, les enseignements sur les marchés des produits de marques de distributeurs sont repris (Section 4.3).

## **4.1 La variété des politiques d'achat des centrales d'achat**

Une discussion théorique des facteurs contingents aux politiques d'achat des centrales d'achat et de la dépendance des fournisseurs indépendants précède les statistiques descriptives sur la variété des choix des distributeurs dans l'échantillon des produits. L'analyse de la variance (Anova) et un test d'homogénéité sont complétés par des tests bilatéraux pour tester la significativité statistique des différences entre les politiques d'approvisionnement des centrales d'achat.

### **4.1.1 L'identité du fournisseur et les relations distributeur – fournisseur**

Le choix par le distributeur de l'identité du producteur de sa marque de distributeur renvoie à deux problématiques des relations distributeur – fournisseur. La première problématique est l'objectif poursuivi par le distributeur dans sa stratégie de marque. La seconde problématique est la dépendance économique des fournisseurs indépendants.

#### **4.1.1.1 La contingence de la politique d'approvisionnement**

Le choix du fournisseur entre producteur de marque nationale ou PME peut être contraint par la taille de la centrale d'achat ou délibéré pour répondre à la stratégie de l'enseigne quant à sa marque de distributeur. Quels sont les arguments qui expliquent des choix différenciés des distributeurs quant à l'identité des fournisseurs ?

Une première réponse tient à la taille de la centrale d'achat, qui nécessite un fournisseur dont la capacité de production est suffisante. Les producteurs de marques nationales utilisent leurs capacités de production excédentaires sur les marchés des marques de distributeurs alors que les fournisseurs indépendants ne produisent que la marque de distributeur. Cependant, rien n'indique a priori qu'une centrale d'achat de grande taille est contrainte dans son choix entre producteur de marque nationale et PME. Dans l'hypothèse où la capacité de production est critique, une centrale d'achat peut contourner le problème en recourant à plusieurs fournisseurs pour son

produit de marque de distributeur. Ces pratiques sont observées dans l'échantillon des produits. Près de 7% des choix effectués par les enseignes se portent sur au moins deux fournisseurs. Une centrale d'achat qui approvisionne plusieurs enseignes peut aussi choisir un fournisseur pour chacune des enseignes. Cette pratique est également observée dans l'échantillon des produits.

Une seconde réponse intègre la stratégie de marque de distributeur des centrales d'achat qui choisissent ou non de contracter avec les producteurs de marques nationales. Les producteurs de marques nationales ou les fournisseurs indépendants ne pourraient satisfaire à certaines exigences des distributeurs quant à la qualité des produits.

Premièrement, une centrale d'achat qui accorde la priorité à la qualité des produits pourrait choisir plus souvent les producteurs de marques nationales qui ont fait la preuve de la qualité de leur production. Cet argument est cependant affaibli si les fournisseurs indépendants peuvent produire une qualité équivalente aux marques nationales. Cette hypothèse de technologie standard est acceptable car au stade de développement actuel des marques de distributeurs, les fournisseurs indépendants peuvent fournir des niveaux de qualité équivalant à ceux des marques nationales<sup>84</sup>.

Deuxièmement, le positionnement qualité du distributeur peut le conduire à sélectionner des fournisseurs indépendants. Si sa stratégie de marque de distributeur passe par des caractéristiques différenciées du produit de la marque nationale, son cahier des charges peut le conduire à préférer un fournisseur indépendant. De même si la politique de la centrale d'achat est de s'impliquer dans la définition des caractéristiques du produit (Bergès-Sennou (2006)). Le même type d'arguments s'applique à l'innovation, qui est aussi un ajustement de la qualité par rapport au produit référence qu'est la marque nationale. L'innovation est un des facteurs clés de succès des marques nationales qui n'ont pas intérêt à innover pour le compte des distributeurs. Une différenciation du produit par rapport à la marque nationale et une stratégie d'innovation sur les produits de marque de distributeur sont donc des facteurs favorables au choix de fournisseurs indépendants.

---

<sup>84</sup> Le « baromètre MDD 2004 » du journal spécialisé *LSA* montre que les niveaux de qualité des marques de distributeurs sont perçus comme étant équivalents à ceux des marques nationales.

Une centrale d'achat n'est pas contrainte par sa taille dans ses choix d'approvisionnement. En revanche la flexibilité sur la qualité et l'innovation sont des arguments défavorables aux producteurs de marques nationales.

#### 4.1.1.2 La dépendance économique des PME

La dépendance économique est un problème crucial pour les PME, absentes des linéaires sous leur propre marque. En effet les produits de marque de distributeur sont en majorité des produits peu différenciés et faiblement innovants pour lesquels le pouvoir de négociation des fournisseurs est faible. La production des marques de distributeurs par les PME est l'exemple classique avancé pour illustrer la dépendance économique dans les relations entre distributeurs et fournisseurs. Les deux conditions retenues par le Conseil de la Concurrence pour caractériser la dépendance économique sont les suivantes<sup>85</sup> : (i) les facteurs de production du fournisseur ne peuvent être ni utilisés ni adaptés à la production d'autres biens à un coût économiquement acceptable, (ii) il n'existe pas pour ce fournisseur d'autres clients comparables pour les biens qu'il offre et la demande additionnelle des autres clients ne peut représenter qu'une faible part de la demande de ce fournisseur, ne lui permettant donc pas de couvrir ses charges et ses coûts fixes. Ces critères renvoient aux investissements de capacité que les fournisseurs sont amenés à réaliser pour approvisionner les distributeurs. Une définition de la dépendance économique d'un fournisseur indépendant à l'égard d'un distributeur nécessite de recourir au concept d'actif dédié<sup>86</sup> (Williamson (1985)). Les critères de la dépendance économique sont ici le caractère redéployable de la technologie sur un autre produit ou du volume d'une commande sur un autre client. Les fournisseurs indépendants investissent pour avoir la capacité d'approvisionner les grands distributeurs. Cet investissement, quand il est réalisé dans le cadre d'une relation contractuelle bilatérale, expose le fournisseur à l'opportunisme du distributeur qui peut exploiter la dépendance mutuelle introduite par l'actif dédié<sup>87</sup>.

---

<sup>85</sup> Michel Glais, Abus de puissance d'achat et accès aux linéaires de la grande distribution.

<sup>86</sup> Un actif dédié, comme dans le chapitre 2, est un actif spécifique qui a une valeur moindre s'il est redéployé sur un utilisateur ou un usage alternatif.

<sup>87</sup> Il faut remarquer que cette dépendance est mutuelle et que le distributeur, dans la mesure où il doit engager des coûts pour trouver un nouveau partenaire, peut théoriquement lui aussi être victime de l'opportunisme du fournisseur.



L'échantillon des produits permet d'approcher la part de marché des PME auprès des distributeurs. L'évaluation de la dépendance économique se fait donc en s'interrogeant sur la diversification des débouchés des fournisseurs indépendants. Quand un fournisseur indépendant exhibe une part de marché élevée sur le marché des produits de marques de distributeurs, la spécificité de l'actif dédié est moins forte et la dépendance économique également. Plusieurs dimensions de la dépendance économique ne sont cependant pas accessibles dans les données à disposition. C'est en particulier le cas de l'évaluation des solutions techniques et commerciales alternatives et du calcul des coûts et des délais pour trouver un nouveau partenaire commercial.

La diversité des débouchés des PME fournit un indicateur de la dépendance économique, qui est atténuée quand chaque contrat occupe une place moins importante dans le chiffre d'affaires du fournisseur indépendant.

#### 4.1.2 La variété des politiques d'approvisionnement des centrales d'achat

La part relative des producteurs nationaux et des fournisseurs indépendants dans l'échantillon de produits, puis le choix par chaque distributeur de l'identité des fournisseurs, sont commentés. Les variables sélectionnées dans l'échantillon de produits d'épicerie sont auparavant présentées.

##### 4.1.2.1 Les variables d'identification des produits

L'objectif empirique sur l'échantillon des produits est de mettre en évidence la variété des choix des distributeurs entre les producteurs de marques nationales et les fournisseurs indépendants. Chaque produit dans l'échantillon des 947 produits d'épicerie de marque de distributeur est repéré par l'identité de l'enseigne et de la centrale d'achat qui le développe, l'identité du fournisseur qui le produit et sa part de marché sur le marché d'approvisionnement des marques de distributeurs<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> Les règles qui ont guidé la construction de l'échantillon de données sont détaillées en Annexe 4.A.

Les choix d'approvisionnement des centrales d'achat sont en règle générale communs à plusieurs enseignes quand elles appartiennent au même groupe intégré. Seules changent les marques sur les produits, qui dépendent de l'enseigne dans laquelle ils sont vendus. Deux variables qualitatives sont définies pour identifier le distributeur : la variable ENSEIGNE est construite en indiquant l'identité de l'enseigne qui commercialise le produit de marque de distributeur et la variable GROUPE identifie le groupe d'appartenance d'une enseigne et donc la centrale d'achat à laquelle elle est affiliée<sup>89</sup>.

L'identité du producteur est une variable qualitative dont le nombre de modalités est trop important. La distinction entre les producteurs de marques nationales et les fournisseurs indépendants s'impose naturellement pour mesurer l'implication des producteurs nationaux. La variable indicatrice MN prend la valeur 1 si le fournisseur est un producteur national (c'est-à-dire un fournisseur qui vend sous sa propre marque dans les linéaires de tous les distributeurs) et 0 si le fournisseur n'est pas une marque nationale (c'est-à-dire s'il s'agit d'une PME qui ne commercialise pas de produits à l'échelle nationale sous une marque qui lui est propre)<sup>90</sup>.

Le pouvoir de marché du fournisseur sur le marché des produits de marques de distributeurs est approché en termes de contrats. Il s'agit du rapport entre le nombre de contrats d'un fournisseur sur un marché et le nombre total de contrats sur ce marché pour lesquels l'identité des fournisseurs est connue<sup>91</sup>. Le fournisseur d'un produit sur un marché est identifié par la variable quantitative LEADER. La variable LEADER est comprise entre 0 et 1. Quand la variable LEADER se rapproche de 0, la

---

<sup>89</sup> Pour préserver l'anonymat des données, les noms d'enseignes sont remplacés par des lettres, les noms de groupe par des numéros et l'appartenance des enseignes aux groupes n'est pas indiquée.

<sup>90</sup> La distinction entre les marques nationales « leader » et les marques nationales secondaires n'a pu aboutir faute d'informations suffisantes. A la différence des marques nationales « leaders », les marques nationales secondaires ne sont pas vendues chez tous les distributeurs. L'information n'est pas disponible pour définir l'appariement entre une marque nationale et chaque distributeur. Toutes les marques nationales sont supposées présentes chez tous les distributeurs.

<sup>91</sup> Sur les 947 produits dont l'identité du fournisseur est connue, 62 centrales d'achat s'approvisionnent auprès de 2 fournisseurs. La règle de calcul dans ce cas de figure est de retenir la marque nationale pour l'identité du fournisseur et d'attribuer une moitié de contrat à chaque fournisseur. Le pouvoir de marché du fournisseur est ainsi plus faible quand il n'a pas l'exclusivité de l'approvisionnement d'un distributeur.

part de marché du fournisseur en termes de contrats diminue alors que sa part de marché est forte quand la variable se rapproche de 1. Le fournisseur qui a sur un marché l'indice le plus élevé est le « leader » sur ce marché, ce qui est systématiquement le cas dès que cet indice dépasse 0,5. Les variables de l'échantillon sont répertoriées (Tableau 4.1).

**Tableau 4.1 Les variables de l'échantillon des produits**

| <b>ECHANTILLON DES PRODUITS</b> |  |                    |
|---------------------------------|--|--------------------|
| <b>Variables</b>                | <b>Signification</b>   | <b>Nature</b>      |
| ENSEIGNE                        | Identité de l'enseigne qui commercialise le produit MDD              | Qualitative        |
| GROUPE                          | Groupe d'appartenance de l'enseigne qui commercialise le produit MDD | Qualitative        |
| MN                              | Identité du fournisseur du produit MDD                               | Qualitative Muette |
| LEADER                          | Pouvoir de marché du fournisseur du produit MDD                      | Continue           |

Les données initiales présentent un biais potentiel qu'il faut contrôler lors du traitement statistique des données. Les distributeurs n'ont pas l'obligation de faire apparaître l'identité du fournisseur. Elle n'est donc jamais mentionnée nominativement sur le produit, mais est extraite du code barres. Les enseignes A, E et C présentent un nombre élevé de fournisseurs qui ne sont pas renseignés dans la base des produits d'épicerie (Annexe 4.B). Cela pose deux types de problèmes. D'une part, si les distributeurs ont intérêt à garder l'information confidentielle, cela peut biaiser la représentativité de l'échantillon pour les politiques d'approvisionnement des distributeurs « suspects ». D'autre part, en choisissant le nombre de contrats et non le nombre de distributeurs comme dénominateur pour la variable LEADER, on exclut les données manquantes de l'analyse. En ventilant le pouvoir de marché sur les données disponibles, on suppose que les données manquantes quant aux fournisseurs sont distribuées de la même façon que les fournisseurs dont on connaît l'identité sur le marché. Cela revient à supposer que le tirage des fournisseurs dont on connaît l'identité est aléatoire.

#### 4.1.2.2 La diversification des débouchés des PME

Les producteurs de marques nationales représentent 39% des contrats dans l'échantillon des produits contre 61% pour les fournisseurs indépendants (Tableau 4.2). Les fournisseurs indépendants sont davantage choisis pour l'approvisionnement des produits de marque de distributeur même si la position des producteurs de marques nationales est loin d'être marginale.

Parmi les contrats des fournisseurs indépendants, 61,6% des contrats sont obtenus par un fournisseur qui a la part de marché la plus importante sur le marché d'approvisionnement<sup>92</sup>. Parmi les contrats des producteurs de marques nationales, 64,8% des contrats sont obtenus par des producteurs nationaux en position de « leader » sur le marché d'approvisionnement.

**Tableau 4.2 Répartition des contrats selon l'identité du fournisseur**

| Contrats                          | Effectif | Fréquence |
|-----------------------------------|----------|-----------|
| Producteurs de marques nationales | 369      | 39%       |
| - dont leader                     | 239      | 64,8%     |
| Fournisseurs indépendants (PME)   | 578      | 61%       |
| - dont leader                     | 356      | 61,6%     |
| Total                             | 947      | 100%      |

En termes de nombre de contrats, les fournisseurs indépendants sont donc majoritairement dans des situations de diversification de leurs débouchés, qui devraient les protéger de la dépendance économique. La diversification des débouchés pour un fournisseur lui permet de se préserver d'une situation de dépendance économique. Ce résultat est immédiatement contrasté par le nombre élevé de fournisseurs qui ne détiennent pas de pouvoir de marché. En effet, 50% des fournisseurs indépendants dans l'échantillon des produits ne sont jamais dans la situation d'un fournisseur « leader » sur un marché d'approvisionnement.

<sup>92</sup> La variable continue LEADER est transformée en variable muette qui prend la valeur 0 si le fournisseur n'est pas « leader » sur le marché d'approvisionnement et la valeur 1 s'il est « leader » sur le marché d'approvisionnement.

Une enquête de la Commission européenne a révélé qu'en moyenne les fournisseurs peuvent être considérés en situation de dépendance économique quand un contrat représente 22% de leur chiffre d'affaires. La variable LEADER mesure ici la part de marché du fournisseur auprès des distributeurs. Elle ne mesure pas le poids d'un contrat dans le chiffre d'affaires d'un fournisseur. Cependant, une diversification forte des débouchés est un indicateur pertinent d'une situation économique favorable pour un fournisseur indépendant.

#### 4.1.2.3 Les choix des centrales d'achat

En moyenne les centrales d'achat<sup>93</sup> réalisent 38,9% de leur approvisionnement auprès des producteurs de marques nationales avec un écart type de 9%. L'écart est important entre le choix du groupe 3 qui s'approvisionne à près de 49% auprès des producteurs nationaux et le choix du groupe 2 qui s'approvisionne pour 26% auprès de ces mêmes producteurs (Tableau 4.3). Les groupes 1 et 7 se distinguent également avec des choix en faveur des producteurs de marques nationales inférieurs à la moyenne des centrales d'achat.

**Tableau 4.3 Le choix agrégé des distributeurs sur la variable indicatrice MN**

| GROUPE | Nb de contrats | MN | Fréquence |
|--------|----------------|----|-----------|
| G5     | 105            | 47 | 44,8%     |
| G4     | 173            | 76 | 43,9%     |
| G7     | 210            | 70 | 33,3%     |
| G6     | 200            | 87 | 43,5%     |
| G2     | 104            | 27 | 26%       |
| G1     | 67             | 19 | 28,4%     |
| G3     | 88             | 43 | 48,9%     |

<sup>93</sup> Les centrales d'achat font des choix globalement homogènes pour les enseignes qu'elles approvisionnent même si la sélection d'un fournisseur peut différer pour deux enseignes d'une même centrale d'achat. En conséquence, la variable GROUPE est préférée à la variable ENSEIGNE. Les résultats ne sont pas changés par ce choix de variable.

Les centrales d'achat contractent avec un fournisseur dont la variable LEADER est en moyenne pondérée de 0,47 avec un écart type de 6%. Cela signifie qu'en moyenne, un distributeur choisit un fournisseur qui détient 47% des parts de marché sur le marché des produits de marques de distributeurs. Entre le groupe 2 (0,34) et le groupe 5 (0,41) d'une part et le groupe 7 (0,53) et le groupe 6 (0,52) d'autre part les écarts sont cependant importants (Tableau 4.4). Les premiers privilégient en moyenne de petits fournisseurs, les seconds des fournisseurs « leader » sur le marché des marques de distributeurs.

**Tableau 4.4 Le choix agrégé des distributeurs sur la variable LEADER**

| GROUPE | Nb de contrats | Moyenne LEADER | Variance |
|--------|----------------|----------------|----------|
| G5     | 105            | 0,41           | 0,26     |
| G4     | 173            | 0,45           | 0,28     |
| G7     | 210            | 0,53           | 0,24     |
| G6     | 200            | 0,52           | 0,25     |
| G2     | 104            | 0,34           | 0,25     |
| G1     | 67             | 0,45           | 0,26     |
| G3     | 88             | 0,46           | 0,46     |

Des statistiques conditionnelles sur les variables MN et LEADER sont calculées pour approcher plus précisément les politiques d'achat (Annexe 4.B). Le groupe 7 (81,4%) et le groupe 6 (78,2%) mais aussi le groupe 1 (68,4%) sélectionnent les producteurs de marques nationales de façon plus systématique que les autres distributeurs quand ces derniers sont en position de « leader » sur le marché d'approvisionnement. Alors que le groupe 2 (32,5%) évite de sélectionner les fournisseurs indépendants quand ils sont « leader », le groupe 7 (71,4%) et le groupe 6 (72,6%) les choisissent plus souvent en moyenne lorsqu'ils sont « leader » sur le marché de la marque de distributeur.

Ces résultats suggèrent la coexistence de plusieurs stratégies par rapport aux producteurs de marques nationales. Néanmoins, le choix d'un producteur national ne

résulte pas toujours d'une stratégie de la part de la centrale d'achat mais peut être contraint pour certains produits par la structure concurrentielle des marchés des produits de marques de distributeurs. C'est ce que suggèrent les politiques d'achat qui évitent les producteurs de marques nationales mais les sélectionnent plus fortement quand elles sont en position de « leader ».

### 4.1.3 Une analyse empirique des pratiques entre centrales d'achat

La méthode Anova teste la significativité des différences de choix des centrales d'achat sur la variable LEADER. Un test d'homogénéité est utilisé afin de se prononcer sur la significativité des différences entre centrales d'achat sur la variable qualitative MN. Ces tests globaux sont complétés par des tests bilatéraux de Student et de proportion afin de repérer les distributeurs qui s'écartent significativement du comportement des autres centrales d'achat.

#### 4.1.3.1 Méthodologie statistique

Les différences entre les centrales d'achat dans leur choix d'approvisionnement peuvent avoir deux origines. D'une part, des différences entre les populations sous-jacentes expliquent que les échantillons de centrales d'achat soient eux aussi différents. Ainsi, si une centrale d'achat ne présente pas la même moyenne sur la variable LEADER, cela signifie un comportement d'approvisionnement différent des autres centrales d'achat. D'autre part, des différences sont attribuables aux fluctuations aléatoires lors de l'échantillonnage. Si les échantillons de centrales d'achat sont issus de la même population, alors les différences de moyenne proviennent de fluctuations aléatoires.

L'analyse de la variance suppose que les populations d'où sont issus les échantillons des centrales d'achat sont normales et de variance identique  $\sigma^2$ . Cette méthode généralise à un grand nombre d'échantillons les tests de Student en comparant la variance des moyennes d'échantillon par rapport aux fluctuations aléatoires.

La variance des moyennes d'échantillon est :

$$S_{\bar{X}}^2 = \frac{1}{a-1} \sum_{i=1}^a n_i (\bar{X}_i - \bar{\bar{X}})^2$$

Le nombre d'échantillons  $a$  est le nombre de centrales d'achat qui sont comparées,  $n_i$  l'effectif de la centrale d'achat (la pondération est nécessaire car les échantillons sont de tailles différentes),  $\bar{X}_i$  la moyenne de chaque échantillon et  $\bar{\bar{X}}$  la moyenne des moyennes des échantillons.

La variance commune aux échantillons (avec  $t$  qui décrit les observations de chaque échantillon) est :

$$S_p^2 = \frac{1}{\sum_{i=1}^a (n_i - 1)} \sum_{i=1}^a \sum_{t=1}^{n_i} (X_{it} - \bar{X}_i)^2$$

Le test porte sur la comparaison de la variance commune aux variances des échantillons. On étudie pour cela la statistique  $A$  :

$$A = \frac{n S_{\bar{X}}^2}{S_p^2} \quad (4.1)$$

Le numérateur est la variance observée entre les moyennes des échantillons. Le dénominateur est la moyenne des variances au sein des échantillons. Il s'agit de deux estimations de la variance  $\sigma^2$  quand on suppose que les échantillons sont issus d'une même population. L'hypothèse nulle  $H_0$  est l'égalité des moyennes entre les échantillons. Sous l'hypothèse  $H_0$ , le numérateur, qui est la variance entre les moyennes des échantillons, donne la variance de la population. Si  $H_0$  n'est pas vraie la variance entre les moyennes des échantillons va augmenter car la différence entre les moyennes des populations sous-jacentes entraîne une grande dispersion des



moyennes d'échantillon. La conclusion suit car, sous  $H_0$ ,  $A \sim F_{[(a-1); a(n-1)]}$ . Si la valeur de la statistique est supérieure à la valeur de la loi de Fisher, on rejette l'hypothèse nulle de moyennes identiques entre les échantillons et on conclut à une différence entre les moyennes des échantillons.

Le test d'homogénéité pour une variable qui a deux modalités consiste à comparer les effectifs réels de la modalité sur les échantillons avec les effectifs théoriques que l'on devrait obtenir dans le cas où tous les échantillons sont issus d'une même population. Pour cela on construit un indice  $d$  mesurant l'écart constaté entre les effectifs réels et théoriques. Soit la statistique :

$$d = \sum_{i=1}^a \frac{(n_{i0} - n_i p)^2}{n_i p} \quad (4.2)$$

La probabilité d'obtenir un producteur national en présence d'une seule population est  $p$ ,  $n_i$  effectif total de chaque échantillon et  $n_{i0}$  effectif de marques nationales pour chaque échantillon. Sous l'hypothèse nulle  $H_0$  d'échantillons issus d'une même population, la statistique  $D \sim \chi_{a-1}^2$ . Si la valeur de la statistique est supérieure à la valeur de la loi, alors on rejette l'hypothèse nulle d'échantillons issus d'une même population.

#### 4.1.3.2 Résultats

L'analyse de la variance est conduite sur les 947 observations de l'échantillon des produits pour la variable LEADER. Pour la variable LEADER, l'analyse de la variance conduit à rejeter l'hypothèse nulle de moyennes identiques entre les centrales d'achat car il y a moins de 1% de chances que la statistique  $F = 9,003$  soit supérieure à  $F_{[6,940]}^{0,01} = 2,80$  sous  $H_0$  (Tableau 4.5). Les centrales d'achat ont donc des comportements d'approvisionnement différents dans le choix de la taille du fournisseur sur les marchés de produits de marques de distributeurs.

**Tableau 4.5 Résultats de l'analyse de la variance pour la variable LEADER**

| Source  | Degrés de liberté | Somme des carrés | Carré moyen | F de Fisher | Pr > F   |
|---------|-------------------|------------------|-------------|-------------|----------|
| Modèle  | 6                 | 3,541            | 0,590       | 9,003       | < 0,0001 |
| Résidus | 940               | 61,613           | 0,066       |             |          |
| Total   | 946               | 65,154           |             |             |          |

Le test d'homogénéité du  $\chi^2$  donne une valeur de la statistique  $d = 13,43$  alors que la valeur du  $\chi_6^2$  est 12,6 pour un seuil d'erreur de 5%. Il y a moins de 5% de chances de se tromper en admettant que les échantillons sont globalement non homogènes et appartiennent à des populations initiales distinctes. Les centrales d'achat ont donc des comportements d'achat différents dans leur recours aux producteurs de marques nationales même si la différence est globalement moins significative sur la variable MN.

Ces méthodes généralisent les tests bilatéraux à plusieurs échantillons sans conclure sur l'identité des centrales d'achat dont la politique d'achat est différente de la moyenne. La significativité des différences entre les centrales d'achat est testée à l'aide de tests bilatéraux de Student pour la variable LEADER et de tests de proportion pour la variable MN.

Les groupes 1, 3, 4, 5 présentent des valeurs de la variable LEADER qui amènent à conclure que ces groupes sont non significativement différents entre eux (Tableau 4.6). Ils sont significativement différents du groupe 2 d'une part et des groupes 6 et 7 d'autre part<sup>94</sup>. Les choix sur la variable LEADER mettent en évidence deux types de comportements atypiques : le groupe 2 sélectionne en moyenne un fournisseur de marque de distributeur qui a une part de marché faible sur le marché des fournisseurs de marques de distributeurs alors qu'à l'inverse les groupes 6 et 7 recourent à des fournisseurs qui ont une part de marché plus forte sur les marchés de fournisseurs de marques de distributeurs.

**Tableau 4.6 Tests bilatéraux de comparaison de moyennes entre les centrales d'achat pour la variable LEADER**

| GROUPE | G4     | G7            | G6            | G2           | G1            | G3            |
|--------|--------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|
| G5     | -1,427 | -4,072<br>*** | -3,757<br>*** | 2<br>**      | -1,018        | -1,491        |
| G4     |        | -2,759<br>*** | -2,427<br>**  | 3,554<br>*** | 0,161         | -0,235        |
| G7     |        |               | -0,318        | 6,479<br>*** | 2,285<br>**   | 2,052<br>**   |
| G6     |        |               |               | 6,128<br>*** | 2,037<br>**   | 1,783<br>*    |
| G2     |        |               |               |              | -2,793<br>*** | -3,408<br>*** |
| G1     |        |               |               |              |               | -0,345        |

Lecture : Le t de Student empirique est donné pour chaque comparaison. La significativité des différences entre les moyennes est donnée par : \*\*\* au seuil de significativité de 1%, \*\* au seuil de 5%, \* au seuil de 10%.

<sup>94</sup> Le groupe 2 est significativement différent des autres centrales d'achat au seuil de 1% (hormis le groupe 5 au seuil de 5%) alors que la différence est moins significative pour les groupes 6 et 7 qui sont significativement différents des autres centrales d'achat au seuil de 5%.

Les groupes 1, 2 et 7 recourent moins aux marques nationales que les groupes 4, 5, 6 et 3 (Tableau 4.7). Le choix du groupe 2 est significativement différent de toutes les autres centrales d'achat (hormis les groupes 1 et 7) au seuil de 1%.

**Tableau 4.7 Tests bilatéraux de comparaison de proportion entre les centrales d'achat pour la variable MN**

| GROUPE | G4    | G7          | G6           | G2           | G1          | G3            |
|--------|-------|-------------|--------------|--------------|-------------|---------------|
| G5     | 0,135 | 1,979<br>** | 0,211        | 2,842<br>*** | 2,157<br>** | -0,569        |
| G4     |       | 2,125<br>** | 0,084        | 2,996<br>*** | 2,213<br>** | -0,756        |
| G7     |       |             | -2,117<br>** | 1,331        | 0,759       | -2,521<br>**  |
| G6     |       |             |              | 2,997<br>*** | 2,192<br>** | -0,843        |
| G2     |       |             |              |              | -0,345      | -3,285<br>*** |
| G1     |       |             |              |              |             | -2,582<br>*** |

Lecture : La valeur de la statistique du test de proportion est donnée pour chaque comparaison. La significativité des différences entre les moyennes est donnée par : \*\*\* au seuil de significativité de 1%, \*\* au seuil de 5%, \* au seuil de 10%.

#### 4.1.3.3 L'influence de la stratégie de marque de distributeur

Deux comportements atypiques des centrales d'achat se distinguent. Le groupe 2 recourt globalement moins que les autres centrales d'achat aux producteurs nationaux et aux fournisseurs en position de « leader » sur les marchés de marques de distributeurs. Il se distingue par une stratégie orientée vers les petits fournisseurs indépendants. Les groupes 1, 2 et 7 ont en commun d'éviter relativement la contractualisation avec les producteurs de marques nationales. Peut-on rationaliser

les stratégies des centrales d'achat concernant les producteurs de marques nationales à l'aide des facteurs de contingence et de leurs stratégies de marque de distributeur ?

Les groupes 1, 2 et 7 sont de tailles différentes. En revanche, ces centrales d'achat ont en commun d'être des organisations relativement décentralisées<sup>95</sup>. La décentralisation, en favorisant la proximité avec les fournisseurs indépendants, pourrait expliquer un moindre recours aux producteurs de marques nationales.

L'examen des stratégies de marque de distributeur de chacune des centrales d'achat est plus fécond pour le groupe 2. Le groupe 2 développe une stratégie de marque de distributeur orientée vers l'innovation des produits et le développement d'un assortiment large. Le groupe 2 privilégie donc l'approvisionnement auprès de fournisseurs indépendants avec lesquels il entretient des relations qui tendent à être exclusives. Le choix par le groupe 7 de producteurs de marques nationales en position de « leader » est cohérent avec une politique d'approvisionnement orientée vers les fournisseurs quel que soit leur identité en position de « leader » sur le marché des marques de distributeurs. Le groupe 1 est l'enseigne la plus compétitive en prix sur les produits de marque de distributeur et elle choisit plutôt des fournisseurs indépendants. L'analyse du comportement du groupe 1 doit composer avec un taux de données manquantes élevé qui rend les interprétations fragiles. L'hypothèse d'un choix différencié des caractéristiques des produits de marques de distributeurs ne peut être testé sur l'échantillon de produits.

L'implication des producteurs de marques nationales sur les marchés de produits de marques de distributeurs est le fait de toutes les centrales d'achat. Cependant, certaines centrales d'achat décident de moins recourir aux producteurs nationaux. Ce type de comportement est expliqué partiellement par des facteurs contingents à la stratégie des réseaux de distribution. La partie suivante se focalise sur le choix entre PME et producteurs nationaux, auquel fait face chaque distributeur, sur chaque marché de marques de distributeurs.

---

<sup>95</sup> Ces informations sont issues du *Distribook Linéaires* Edition 2005 et de divers articles sur la décentralisation des enseignes de la grande distribution.

## **4.2 Le choix du producteur national par le distributeur**

L'arbitrage d'un distributeur entre un producteur national et un fournisseur indépendant (PME) pour produire la marque de distributeur est discuté. L'échantillon des marchés et les statistiques descriptives des variables proxies sont ensuite présentés. Enfin, une proposition théorique testable est avancée ainsi que plusieurs variables explicatives de l'implication des producteurs de marques nationales sur les marchés des marques de distributeurs sont testées avec différents modèles économétriques.

### **4.2.1 Les déterminants théoriques du choix d'un distributeur**

Le choix du distributeur entre un producteur national et une PME pour produire sa marque de distributeur est envisagé à partir de l'arbitrage sur lequel Bergès-Sennou (2006) fonde son analyse, avant d'en dériver une proposition théorique testable.

#### **4.2.1.1 Les motivations des producteurs nationaux**

Le premier intérêt d'une étude sur les marchés des produits de marque de distributeur est de quantifier la concentration de ces marchés. Comme le rappellent Bergès-Sennou et Caprice (2003b), l'interdépendance des marchés amont et aval est admise par la Commission européenne. Plus la concentration du marché aval est forte, plus le pouvoir de négociation des distributeurs face aux fournisseurs est élevé sur les marchés amont de production. Les marchés de produits de marques de distributeurs devraient alors se concentrer pour faire face à la concentration du marché aval. L'étude empirique doit fournir une mesure de la concentration des marchés de produits de marques de distributeur.

L'implication des producteurs de marques nationales pour la production des marques de distributeurs est significative d'une concentration plus forte des marchés amont de production. En effet, une implication croissante des producteurs nationaux peut traduire une concentration plus grande du marché amont au sens où une seule

firme est présente deux fois en linéaire sous des marques différentes. L'impact de cette évolution sur la concurrence dépend de la structure concurrentielle des marchés amont et en particulier de la concurrence des fournisseurs indépendants sur le marché des marques de distributeurs. L'étude empirique doit quantifier l'implication des marques nationales sur les marchés de marques de distributeurs.

Si la décision de sélectionner une PME ou un producteur national revient toujours au distributeur, il est cependant intéressant de recenser les motivations d'un producteur national. En effet, ce dernier, par hypothèse, est déjà présent dans le linéaire du distributeur sous sa propre marque. En produisant le produit de marque de distributeur il se fait concurrence à lui-même. Cet impact négatif sur la marge réalisée avec sa propre marque doit être compensé par un avantage à produire. Le premier argument avancé par les producteurs de marques nationales est leur volonté d'utiliser leurs capacités excédentaires de production pour produire les produits de marque de distributeur (Bergès-Sennou, Bontems, Réquillart (2004)). Certaines marques nationales peuvent aussi décider de ne pas produire pour un distributeur. C'est le cas dès que la technologie n'est pas standard et ne peut être reproduite par une PME, le producteur national pouvant avoir intérêt à ne pas produire la marque de distributeur. Le distributeur est alors contraint d'adopter un positionnement plus éloigné de la marque nationale. De même, dans le cas d'un capital réputationnel élevé de la marque nationale, même si la technologie est accessible, le producteur de marque nationale peut refuser de produire la marque de distributeur.

Dès lors qu'une marque nationale décide de produire pour les marques de distributeurs, le choix appartient au distributeur. Le choix d'un distributeur individuel entre un producteur national et un fournisseur indépendant pour produire son produit de marque de distributeur s'inscrit dans l'arbitrage modélisé par Bergès-Sennou (2006). L'hypothèse commune à toute la littérature économique d'une production des marques de distributeurs par une frange concurrentielle de fournisseurs indépendants est levée.

#### 4.2.1.2 L'arbitrage du distributeur

L'arbitrage du distributeur entre un fournisseur indépendant et un producteur de marque nationale (Bergès-Sennou (2006)) est fondé sur l'hypothèse d'un coût de production plus faible pour un producteur national. Plusieurs raisons motivent cette hypothèse. D'une part, le producteur de marque nationale possède une meilleure connaissance du processus de production et son capital est amorti. D'autre part, il fournit au distributeur un service de conseil lors de la production sur le « packaging » ou les caractéristiques du produit, grâce à sa maîtrise du processus de production de la marque nationale. Quand un produit de marque de distributeur est produit par un producteur de marque nationale, c'est à un coût de production plus faible qu'un fournisseur indépendant.

L'arbitrage est alors le suivant : en s'engageant avec un producteur de marque nationale, le distributeur bénéficie d'un coût faible de production mais il est contraint de partager davantage le profit de la marque de distributeur à cause du pouvoir de négociation du producteur national. Ce dernier, parce qu'il contrôle le produit de sa marque et le produit de marque de distributeur, a davantage de pouvoir de négociation qu'un fournisseur indépendant. En s'engageant avec un fournisseur indépendant, le distributeur fait face à un coût unitaire de production plus élevé mais il récupère tout le profit car le fournisseur indépendant est supposé ne pas avoir de pouvoir de négociation. Bergès-Sennou et Caprice (2002) résument le choix du distributeur de la façon suivante : « une explication de l'arbitrage devant l'alternative pour la production de la MDD (choix entre le producteur de marque nationale et la PME) peut alors être qu'il arbitre un gain d'efficacité (le producteur de marque nationale produit pour moins cher) et un gain de partage (la concurrence des PME entre elles favorise la position du distributeur) [...]. 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 »<sup>96</sup>.

Le coût du producteur de la marque nationale et le différentiel de coût par rapport aux fournisseurs indépendants ne sont pas observables dans l'échantillon.

---

<sup>96</sup> Une forte fidélité du consommateur à la marque nationale peut conduire le distributeur à choisir le producteur de marque nationale afin de conserver la marque nationale dans le linéaire.



Une partie seulement de l'arbitrage du distributeur peut être testée à partir des données disponibles. Le fournisseur de marque nationale tient son pouvoir de négociation de la présence de son produit de marque dans le linéaire du distributeur, ce qui lui donne une position préférentielle dans les négociations tarifaires sur la marque de distributeur.

La **proposition testable** suivante est avancée : plus le pouvoir de marque du producteur de marque nationale est fort, plus cela renforce son pouvoir de négociation, moins il devrait être choisi par les distributeurs pour produire la marque de distributeur.

#### 4.2.2 Statistiques descriptives des marchés de marques de distributeurs

La sélection des variables de proxies pour les variables expliquées et explicatives est justifiée, puis les statistiques descriptives de ces variables sont présentées en insistant sur le poids des producteurs de marques nationales dans l'échantillon des marchés.

##### 4.2.2.1 Les variables expliquées

La variable PENETMN est la part de marché des producteurs de marques nationales sur un marché de produits de marques de distributeurs. Son calcul consiste à faire la somme des valeurs de la variable LEADER de tous les fournisseurs de marque nationale sur un marché de marques de distributeurs. Au niveau individuel, la variable MN est reprise de l'échantillon des produits et indique pour chaque produit si le distributeur choisit un producteur de marque nationale ou un fournisseur indépendant.

Le choix des variables expliquées qui approchent la présence des producteurs de marques nationales sur les marchés d'approvisionnement, dépend du choix de l'unité d'analyse. Au niveau des choix individuels de chaque distributeur, la décision de faire produire par un producteur de marque nationale est donnée par la variable MN issue de l'échantillon des produits. Au niveau agrégé, pour chaque marché, le choix agrégé des distributeurs qui font face aux mêmes conditions de marché est

approché par la variable quantitative PENETMN qui donne un taux de pénétration agrégé des producteurs nationaux par marché de marque de distributeur.

#### 4.2.2.2 Les variables explicatives

Les 111 marchés de produits de marques de distributeurs sont qualifiés en partant de l'offre et de la demande. L'offre est évaluée par le nombre de fournisseurs avec la variable NBFOUR. Par exemple, sur un marché pour lequel sont connus 8 contrats, que se partagent 3 fournisseurs, la variable NBFOUR prend la valeur 3. Cette variable peut être décomposée afin de distinguer les fournisseurs indépendants et les producteurs de marques nationales. D'une part, la variable discrète NBPM donne le nombre de fournisseurs qui sont des fournisseurs indépendants. D'autre part, la variable discrète NBMN donne le nombre de fournisseurs qui sont des marques nationales. La demande sur le marché des marques de distributeur est évaluée par le nombre de distributeurs avec la variable NBDIS, qui est égale au nombre total de distributeurs sur le marché d'approvisionnement.

La concentration du marché des produits de marques de distributeurs est approchée par la variable HHI qui est l'indice de concentration de Herfindahl (Tirole (1988)). Ce marché est caractérisé par le fait que les distributeurs peuvent substituer les fournisseurs entre eux pour produire la marque de distributeur<sup>97</sup>. Cette mesure est préférée au calcul d'un ratio de concentration en raison de l'hétérogénéité du nombre de fournisseurs sur les marchés d'approvisionnement. Cet indicateur augmente quand le nombre d'entreprises sur le marché diminue et que les disparités entre les parts de marché s'accroissent. Par définition, l'indice de concentration d'Herfindahl est la somme des carrés des parts de marchés de chaque firme.

---

<sup>97</sup> La mesure du marché pertinent se fait, pour l'analyse de la position dominante et des fusions, par rapport au consommateur et à la substituabilité des produits (Philippe (1998)). L'objectif est ici d'apprécier la situation du point de vue des distributeurs pour mesurer la concentration des fournisseurs sur le marché des produits de marques de distributeurs.

Un marché  $m$  voit se confronter un nombre  $n$  de fournisseurs dont les parts de marché en termes de contrats sont données par la variable LEADER :

$$HHI_m = \sum_{i=1}^n LEADER_i^2 \quad (4.3)$$

Les valeurs prises par l'indice de concentration sont classées de 0 à 1, d'un marché avec de nombreuses firmes de taille réduite jusqu'à un marché de monopole. En variation, une hausse de l'indice de Herfindahl correspond à un renforcement du pouvoir de marché des fournisseurs sur le marché des marques de distributeurs.

Le magazine *Linéaires* a publié en 2004 "L'indispensable Epicerie 2004", dans lequel des fiches produits permettent d'obtenir des données sur les familles de produits d'épicerie de marque de distributeur (Annexe 4.C.1). Elles présentent les parts de marché des marques de distributeurs et des marques nationales en juillet 2004 par familles de produits, pour l'ensemble des distributeurs<sup>98</sup>. Les 111 marchés de l'échantillon appartiennent à 28 familles de produits qui comptent un nombre de marchés dont le nombre varie entre 1 et 13<sup>99</sup>. Pour chacune de ces familles, trois variables sont renseignées. La variable PDMMD est la part de marché globale de la marque de distributeur pour la famille de produits. La variable PDMMN est la part de marché de la marque nationale « leader » sur le marché aval. La variable PDMMN2 est la somme des parts de marché des deux marques nationales « leader » sur le marché aval.

Le pouvoir de négociation d'une marque nationale dépend de sa part de marché dans le linéaire du distributeur. La variable proxy retenue du pouvoir de négociation de la marque nationale dans la proposition testable est la variable PDMMN2. Il s'agit d'une mesure de la concentration des marques nationales sur le

---

<sup>98</sup> Ce sont des parts de marché sur le marché aval face aux consommateurs qui sont disponibles par familles de produits.

<sup>99</sup> Trois familles de produits sur les 28, correspondant à trois marchés, ne sont pas renseignées car les données ne sont pas disponibles.

marché aval<sup>100</sup>. Elle approche le pouvoir de négociation des producteurs, qui découle de leur attractivité auprès du consommateur sur le marché aval. Un marché aval faiblement concentré favorise la substitution entre marques nationales et donne un faible pouvoir de négociation aux producteurs nationaux.

La variable proxy souffre trois limites qui tiennent à son caractère agrégé. Le pouvoir de marque s'applique à tous les distributeurs, sans pouvoir vérifier la présence de la marque en question dans le linéaire du distributeur. Le pouvoir de marque s'applique à tous les producteurs de marques nationales, sans qu'ils bénéficient de la même façon du pouvoir de marque. Le pouvoir de marque est une mesure agrégée par famille de produits qui peut recouvrir des situations contrastées selon les produits. L'identité des producteurs nationaux nuance ces faiblesses de la variable proxy.

Dans l'échantillon des marchés, la majorité des 33 producteurs nationaux ne sont pas des marques nationales secondaires<sup>101</sup>. Ils sont donc présents chez tous les distributeurs et bénéficient de l'attractivité des marques « leader » auprès des consommateurs. De plus, si la structure concurrentielle change au sein d'une même famille de produits, les fournisseurs sont la plupart du temps les mêmes, ce qui justifie de leur assigner le même pouvoir de marque pour tous les produits d'une même famille.

Plusieurs variables de l'échantillon susceptibles d'expliquer l'implication des producteurs de marques nationales sont également discutées quant à l'influence qu'elles peuvent avoir.

L'hypothèse de marchés parfaitement concurrentiels est levée contrairement à Bergès-Sennou (2006) pour prendre en compte l'existence d'un pouvoir de marché en amont et évaluer son impact sur l'arbitrage du distributeur. Le marché est composé de fournisseurs indépendants et d'un producteur de marque nationale. Par hypothèse, la structure concurrentielle d'un marché de produits de marque de

---

<sup>100</sup> Ce n'est pas une mesure de la concentration du marché aval du produit puisque les marques de distributeurs en sont exclues alors même qu'elles peuvent être « leader » pour une catégorie de produits, devant les marques nationales.

<sup>101</sup> Une marque nationale qui n'est pas une des marques « leader » dans sa catégorie de produits et qui par conséquent n'est pas distribuée par tous les distributeurs est une marque nationale secondaire.

distributeur donne un pouvoir de marché à tous les fournisseurs. Le distributeur, quand il négocie verticalement, doit laisser une marge au fournisseur sur le marché amont même si la concurrence en prix est toujours forte. Le producteur de marque nationale perçoit une marge plus importante car son pouvoir de négociation est plus élevé avec le pouvoir de marché. Désormais, les fournisseurs indépendants peuvent faire une marge positive car ils bénéficient du pouvoir de marché.

Le distributeur doit donc arbitrer entre un profit supplémentaire au producteur de marque nationale pour bénéficier de l'économie de coûts et céder ce profit supplémentaire au fournisseur indépendant pour ne pas accroître le pouvoir de négociation de la marque nationale. L'impact du pouvoir de marché peut être neutre ou favorable aux PME selon l'intensité de la concurrence en prix entre les PME. L'impact du pouvoir de marché est neutre si l'arbitrage entre rente et efficacité est inchangé. Le pouvoir de marché translate les profits de réserve des fournisseurs indépendants et de la marque nationale. L'impact du pouvoir de marché est favorable aux PME si la concurrence en prix entre les fournisseurs indépendants est faible. Le distributeur préfère alors laisser une marge positive à un fournisseur indépendant que d'accroître le pouvoir de négociation du producteur national à qui il ne peut substituer sans coûts une PME. Le *pouvoir de marché* des fournisseurs sur les marchés de marques de distributeurs est approché par la variable proxy HHI qui est l'indice de concentration<sup>102</sup>.

La taille du marché de marques de distributeurs, approchée par la variable NBDIS, peut influencer l'implication des producteurs de marques nationales. En dynamique, plus le marché est large, plus les fournisseurs indépendants ont pu investir pour réduire l'écart de coût qui les sépare des coûts de production des marques nationales. Les fournisseurs indépendants devraient être davantage choisis par les distributeurs. Inversement, plus le marché est large, plus les distributeurs

---

<sup>102</sup> La présence d'endogénéité entre la variable HHI et PENETMN ou MN doit être discutée. Plus les marques nationales sont nombreuses sur le marché de marques de distributeurs, plus la concentration pourrait diminuer. Cette détermination de la concentration par la présence des marques nationales revient à supposer que les marques nationales ne prennent pas la place des fournisseurs indépendants. Inversement, il est plausible que les marques nationales évincent les fournisseurs indépendants en fonction de la concentration du marché. Ce sont les choix des distributeurs en fonction de la structure concurrentielle des marchés qui vont décider de l'impact de l'entrée d'une marque nationale et non l'inverse.

devraient recourir aux marques nationales car les fournisseurs alternatifs sont potentiellement plus nombreux pour produire les marques de distributeurs et réduire le pouvoir de négociation du producteur national.

La variable PDMMD est une mesure de la part de marché des marques de distributeurs pour une famille de produits. Une part de marché importante est une mesure de l'enjeu relatif d'un contrat pour un fournisseur relativement à la part de marché des marques nationales sur le marché aval. Plus cet enjeu est important, plus les producteurs de marques nationales sont susceptibles de vouloir produire sur les marchés des marques de distributeurs. Inversement, si le contrat de marque de distributeur représente une part de marché importante sur le marché aval, le distributeur peut souhaiter ne pas le confier à un producteur de marque nationale. L'ensemble des variables est répertorié (Tableau 4.8).

**Tableau 4.8 Description des variables de l'échantillon des marchés**

| <b>ECHANTILLON DES MARCHES</b> |   |                    |
|--------------------------------|---|--------------------|
| <b>Variables expliquées</b>    | <b>Signification</b>  | <b>Nature</b>      |
| PENETMN                        | Part de marché des producteurs de marques nationales sur un marché MDD                                  | Continue           |
| MN                             | Identité du fournisseur du produit MDD  | Qualitative Muette |
| <b>Variable explicatives</b>   | <b>Signification</b>  | <b>Nature</b>      |
| PDMMN2                         | Part de marché globale des deux marques nationales « leader » par famille de produit sur le marché aval | Continue           |
| HHI                            | Indice de concentration d'un marché de produits MDD   | Continue           |
| NBDIS                          | Nombre de distributeurs sur le marché MDD   | Discrète           |
| PDMMD                          | Part de marché globale des produits de marque de distributeur par famille de produit sur le marché aval | Continue           |
| <b>Autres Variables</b>        | <b>Signification</b>  | <b>Nature</b>      |
| NBFOUR                         | Nombre de fournisseurs sur un marché MDD  | Discrète           |
| NBMN                           | Nombre de marques nationales sur un marché MDD  | Discrète           |
| NBPM                           | Nombre de fournisseurs indépendants sur un marché MDD   | Discrète           |

Le calcul des variables agrégées PENETMN et HHI à partir des données disponibles sur les marchés est nécessairement biaisé par la présence de données manquantes. La procédure de sélection des marchés, en raison des données manquantes, ne garantit pas la nature aléatoire du prélèvement sur la population exhaustive de la base de données. Ainsi, cela peut conduire à surreprésenter certaines familles de produits parce que l'information est disponible pour ces marchés et sous-représenter certaines autres familles de produits parce que l'information est absente de la base de données initiale. Ce biais doit être contrôlé lors de la régression économétrique.

Aucune imputation n'est possible sur les données manquantes. En conséquence, les critères de sélection des marchés sont renforcés afin de limiter l'impact des données manquantes. L'échantillon des marchés comporte 111 marchés et non plus 132. En moyenne, 11,3% des données relatives aux fournisseurs sur un marché de produits de marques de distributeurs ne sont pas connues. Le faible nombre de données manquantes par marché minimise le risque d'un biais causé par les données manquantes.

### 4.2.2.3 Statistiques descriptives

Les statistiques descriptives des variables de marché (Tableau 4.9) offrent une première caractérisation de la structure concurrentielle d'un marché de produits de marque de distributeur. En moyenne, dans l'échantillon des marchés, un marché est composé de 8,31 distributeurs qu'approvisionnent 3,23 fournisseurs. 50% des marchés sont composés de plus de 9 distributeurs dans l'échantillon. Ce sont donc des marchés constitués de produits incontournables pour les distributeurs car valorisés par le consommateur. L'offre sur un marché est composée de 2,13 fournisseurs indépendants et 1,1 fournisseur de marque nationale. Les conclusions de la première partie sur la domination quantitative des contrats par les fournisseurs indépendants se trouvent ainsi confirmées à l'échelle des marchés.

**Tableau 4.9 Statistiques descriptives des variables de marché**

| <b>VARIABLES</b>  | <b>PENETMN</b> | <b>NBFOUR</b> | <b>NBPM</b> | <b>NBDIS</b> | <b>HHI</b> |
|-------------------|----------------|---------------|-------------|--------------|------------|
| <b>Effectif</b>   | 111            | 111           | 111         | 111          | 111        |
| <b>Minimum</b>    | 0              | 1             | 0           | 4            | 0,17       |
| <b>Médiane</b>    | 0,29           | 3             | 2           | 9            | 0,43       |
| <b>Maximum</b>    | 1              | 6             | 6           | 10           | 1          |
| <b>Moyenne</b>    | 0,38           | 3,23          | 2,13        | 8,31         | 0,47       |
| <b>Ecart-type</b> | 0,33           | 1,09          | 1,14        | 1,48         | 0,19       |

L'étude de la distribution de la variable HHI (Annexe 4.C.2) montre que la médiane est située à 0,43 ce qui signifie que 50% des marchés présentent un indice de concentration supérieur à 0,43. Un indice de 0,43 est obtenu par exemple sur un marché avec trois fournisseurs, dont un qui a une part de marché supérieure à 60%, les deux autres fournisseurs se partageant les contrats restants. La concentration moyenne des marchés est donc relativement éloignée d'un indice proche de 0,1 qui signifierait qu'il y a autant de fournisseurs que de distributeurs.



Les statistiques descriptives des variables des familles de produits<sup>103</sup> (Tableau 4.10) montrent que la part de marché moyenne en volume pour les marques de distributeurs sur le marché aval est de 23,30 %. La moyenne de la part de marché de la marque nationale « leader » sur ces 108 marchés est de 29,66 %. Elle est donc supérieure à la part de marché des marques de distributeurs pour une variance similaire. Les marques nationales sont encore majoritairement « leader » dans les linéaires de magasins. Logiquement, la part de marché des deux marques nationales « leader » sur le marché aval est supérieure (42,59 %).

**Tableau 4.10 Statistiques descriptives des variables de familles de produits**

| VARIABLES         | PDMMD | PDMMN | PDMMN2 |
|-------------------|-------|-------|--------|
| <b>Effectif</b>   | 108   | 108   | 108    |
| <b>Minimum</b>    | 3,7   | 11,4  | 22,6   |
| <b>Médiane</b>    | 22,35 | 29,35 | 40,6   |
| <b>Maximum</b>    | 45,9  | 65,4  | 79,8   |
| <b>Moyenne</b>    | 23,29 | 29,66 | 42,59  |
| <b>Ecart-type</b> | 9,35  | 10,68 | 14,16  |

La distribution de la variable PDMMN2 montre des classes avec des effectifs élevés quand elle prend des valeurs inférieures à 35 %. (Annexe 4.C.2). Afin de vérifier que les effectifs élevés des classes de la variable PDMMN2 inférieures à 35% ne viennent pas d'un biais de sélection, les effectifs sont comparés à leur proportion dans la population initiale qui est la base « MDD épicerie ». Les 15 marchés qui prennent une valeur inférieure à 30 % sur la variable PDMMN2 représentent 13,9 % des marchés de l'échantillon contre 14,1 % des 8566 produits de la base MDD épicerie. Les 43 marchés qui prennent une valeur inférieure à 35 % sur la variable PDMMN2 représentent 39,8% des marchés de l'échantillon contre 36,7 % des produits de la base MDD épicerie. L'asymétrie de la distribution de la variable PDMMN2 ne provient pas d'un biais de sélection malgré une légère sur-représentation des familles de produits qui prennent une valeur entre 30 % et 35 %

<sup>103</sup> Les statistiques descriptives sont calculées sur 108 marchés puisque trois marchés sont retirés car leurs parts de marché sur le marché aval ne sont pas disponibles.

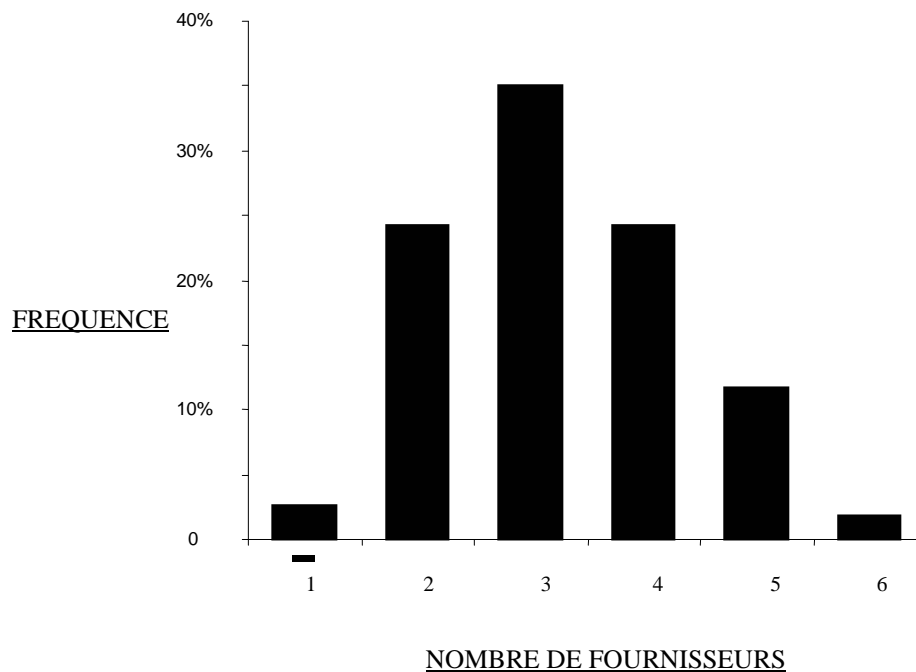
pour la variable PDMMN2. De plus, la variable PDMMDD est ambiguë par sa corrélation négative avec la variable PDMMN2 (Annexe 4.C.4) qui pourrait être source de colinéarité lors de la régression économétrique.

L'implication des producteurs de marques nationales sur les 111 marchés de produits de marque de distributeur est maintenant détaillée.

#### 4.2.2.4 Le poids des producteurs nationaux

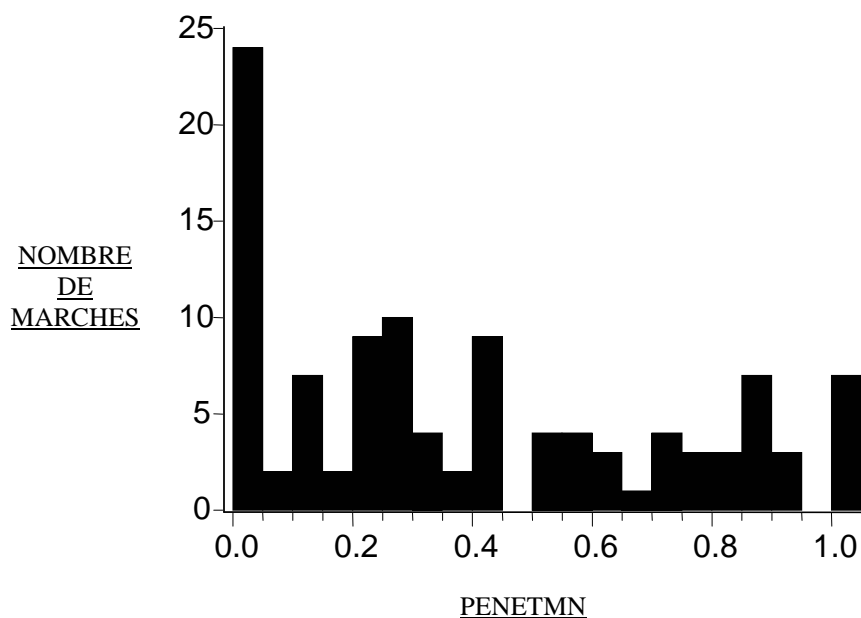
Les producteurs de marques nationales s'insèrent sur des marchés où la concurrence, représentée par la distribution du nombre de fournisseurs par marché, a un mode qui se situe au niveau de la médiane et proche de la moyenne, avec trois concurrents (Graphique 4.1).

**Graphique 4.1 Le nombre de fournisseurs sur les marchés d'approvisionnement**



Le rapport entre le nombre de contrats avec des producteurs nationaux et le nombre de contrats sur le marché des marques de distributeurs, donné par la variable PENETMN, est un indicateur de la présence des producteurs nationaux sur ces marchés. La variable PENETMN prend une valeur moyenne de 0,38. Le mode est l'absence des marques nationales sur les marchés, avec 24 marchés soit 22,5% dans l'échantillon (Graphique 4.2). Dans la moitié des marchés, la part des producteurs nationaux en termes de nombre de contrats sur le marché est inférieure à un tiers.

**Graphique 4.2 Distribution de la part des marques nationales dans l'ensemble des marques pour chaque marché (PENETMN)**



Les producteurs de marques nationales sont absents de 22,5% des marchés de l'échantillon alors que l'absence des fournisseurs indépendants est beaucoup plus faible avec 5,3% des marchés (Tableau 4.11). Un fournisseur indépendant est « leader » dans 60% des marchés sur lesquels les fournisseurs indépendants sont présents, alors que le taux est de 55,8% pour les producteurs de marques nationales. Les producteurs de marques nationales sont donc sensiblement moins « leader » sur les marchés que les fournisseurs indépendants.

**Tableau 4.11 Taux de présence des producteurs de marques nationales et des PME sur les marchés des marques de distributeurs**

|                       | Effectif | Fréquence |
|-----------------------|----------|-----------|
| Producteurs nationaux | 86       | 77,5%     |
| -dont leader          | 48       | 55,8%     |
| PME                   | 105      | 94,6%     |
| -dont leader          | 63       | 60,0%     |

Le recours aux producteurs de marques nationales est un phénomène régulier qui ne concerne pas seulement quelques familles de produits ou quelques marchés mais une large majorité des unités de l'échantillon. La structure concurrentielle des marchés repose sur les fournisseurs indépendants, qui ne sont quasiment jamais absents. Dans l'échantillon des marchés, un producteur de marque nationale n'est jamais en monopole sur un marché alors que c'est le cas sur trois marchés pour les fournisseurs indépendants. De plus, quand les producteurs de marques nationales sont présents sur un marché, la variable HHI prend des valeurs plus faibles avec un nombre croissant de marques nationales sur le marché (Annexe 4.C.3). La corrélation négative de la variable HHI avec PENETMN suggère que la structure concurrentielle des marchés n'est pas neutre pour la présence des producteurs de marques nationales (Annexe 4.C.4). Ces derniers développements demandent une validation économétrique.

### 4.2.3 Une analyse empirique de la production par la marque nationale

La méthodologie statistique fait appel à la fois à un modèle des moindres carrés ordinaires et à un modèle binaire estimé par maximum de vraisemblance. Les résultats des régressions économétriques sont ensuite commentés au regard de la proposition testable.

### 4.2.3.1 Méthodologie statistique

La sélection du producteur national par le distributeur est envisagée à partir de deux types de données. D'une part, sur l'échantillon des produits, le choix individuel des distributeurs (MN) peut être expliqué à partir des variables qui approchent le pouvoir de marque (PDMMN2) et des variables complémentaires du pouvoir de marché (HHI), de la taille du marché (NBDIS) et de l'importance de la marque de distributeur pour la famille de produits (PDMMDD). Ces mêmes variables explicatives sont utilisées pour expliquer le choix agrégé des distributeurs, par marché de produits de marques de distributeurs, avec la variable PENETMN comme variable expliquée. Les deux variables expliquées diffèrent par leur sensibilité aux données manquantes, puisque MN au niveau du choix individuel des distributeurs ne dépend pas des données manquantes. La variable PENETMN, taux de pénétration des producteurs de marques nationales sur un marché, est plus sensible aux données manquantes par construction.

Sur l'échantillon des marchés, l'impact du pouvoir de négociation des producteurs nationaux sur leur pénétration des marchés des marques de distributeurs est étudié à partir du modèle linéaire suivant, estimé par moindres carrés ordinaires :

$$\begin{aligned}
 PENETMN_i &= \beta_0 + \beta_1 PDMMN2_i + \beta_2 HHI_i + \beta_3 NBDIS_i + \beta_4 PDMMDD_i + u_i \\
 u_i &\sim N(0, \sigma^2) \quad i = 1, \dots, 108
 \end{aligned}
 \tag{4.4}$$

Sur l'échantillon des produits, un modèle dichotomique est testé. Pour chaque choix de production d'un distributeur, on observe si l'évènement « présence d'un producteur de marque nationale » s'est réalisé :

$$\begin{cases}
 y_i = 1 & \text{si l'évènement s'est réalisé pour le produit } i \\
 y_i = 0 & \text{si l'évènement ne s'est pas réalisé pour le produit } i
 \end{cases}$$

La présentation du modèle dichotomique se fait avec une variable latente (Greene (2005), Thomas (2000)). On observe les choix de production sans producteur national ( $y_i = 0$ ) et les choix de production avec producteur national ( $y_i = 1$ ). Le résultat du choix discret du distributeur est vu comme le résultat d'une régression sous-jacente. Le résultat de l'arbitrage rente / efficacité est la variable latente non observée  $y_i^*$ . Il existe une valeur seuil inconnue  $\gamma$  à partir de laquelle la proportion de ( $y_i = 1$ ) l'emporte sur celle de ( $y_i = 0$ ). Le modèle dichotomique univarié s'écrit sous la forme suivante :

$$y_i = \{1 \text{ si } y_i^* > \gamma; 0 \text{ sinon}\}$$

La variable latente  $y_i^*$  non observée est définie en fonction de caractéristiques observables  $x_i$  et d'une perturbation  $\varepsilon_i$  qui suit une loi normale<sup>104</sup> :

$$y_i^* = x_i \beta + \varepsilon_i$$

Ce modèle peut également s'exprimer sous la forme :

$$p_i = \text{Prob}(y_i = 1) = F(x_i \beta - \gamma)$$

avec  $F(\cdot)$  qui désigne la fonction de répartition de la loi normale. Ce modèle permet de déterminer une mesure théorique de la proportion d'observations pour lesquelles l'événement ( $y_i = 0$ ) ou l'événement ( $y_i = 1$ ) s'est réalisé. La probabilité pour ( $y_i = 1$ ) est croissante avec les variables explicatives dont les signes sont positifs et décroissante avec les variables explicatives dont les signes sont négatifs.

---

<sup>104</sup> Le modèle estimé est un modèle binaire probit qui diffère peu, hormis pour les valeurs extrêmes du modèle logistique (Maddala (1983)).

Sur l'échantillon des produits, l'impact du pouvoir de négociation des producteurs de marques nationales sur le choix individuel des distributeurs est étudié à partir du modèle probit binaire estimé par maximum de vraisemblance :

$$\begin{aligned} MN_i &= \beta_0 + \beta_1 PDMMN2_i + \beta_2 HHI_i + \beta_3 NBDIS_i + \beta_4 PDMMDD_i + u_i \\ u_i &\sim N(0, \sigma^2) \quad i = 1, \dots, 792 \end{aligned} \quad (4.5)$$

#### 4.2.3.2 Résultats économétriques

Les résultats de la régression du modèle linéaire et du modèle dichotomique probit sur l'échantillon des produits sont reportés ci-dessous (Tableau 4.12)<sup>105</sup> :

---

<sup>105</sup> Les estimations et les tests sont réalisés à partir du logiciel Eviews.

**Tableau 4.12 : Les déterminants du choix des producteurs de marques nationales par les distributeurs<sup>106</sup>**

| <b>Echantillon</b>               | <b>Marchés</b>             | <b>Produits</b>                     |
|----------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| <b>Modèles</b>                   | Moindres Carrés Ordinaires | Probit binaire                      |
| <b>Variable dépendante</b>       | PENETMN                    | MN                                  |
| <b>Constante</b>                 | 0.545                      | 0,167                               |
| <i><b>Facteur explicatif</b></i> |                            |                                     |
| <b>PDMMN2</b>                    | -0.006 ***                 | -0.012***                           |
| <i><b>Autres variables</b></i>   |                            |                                     |
| <b>HHI</b>                       | -0.461 ***                 | -2.40 ***                           |
| <b>NBDIS</b>                     | 0.037 *                    | 0.108 ***                           |
| <b>PDMMD</b>                     | 0.000                      | -0.005                              |
|                                  |                            |                                     |
| <b>N</b>                         | 108                        | 792                                 |
| <b>R<sup>2</sup></b>             | 0.162                      | 0.050<br>(R <sup>2</sup> Mc Fadden) |
| <b>Significativité globale</b>   | 4.980<br>(F Fisher)        | 53.56<br>(LR Stat)                  |

Source : Echantillon base MDD Epicerie

Lecture : La significativité des coefficients est donnée par : \*\*\* au seuil de 1%, \*\* au seuil de 5%, \* au seuil de 10%.

<sup>106</sup> Les variables significatives le restent quand les variables non significatives sont retirées du modèle estimé.



Le résultat central commun aux deux régressions est le signe négatif associé aux coefficients de la variable PDMMN2, conformément à la proposition testable. L'impact négatif du pouvoir des marques nationales dans la famille de produits est significatif au seuil de 1% dans le modèle probit binaire sur l'échantillon des produits et dans le modèle linéaire sur l'échantillon des marchés.

L'évaluation de la significativité globale du modèle probit se fait avec un test analogue au test de significativité globale du modèle linéaire estimé par les moindres carrés ordinaires. Les deux modèles sont globalement significatifs. Des tests complémentaires ont été effectués afin de s'assurer de l'absence d'hétéroscédasticité et de l'absence de colinéarité entre les variables explicatives<sup>107</sup>.

Le modèle probit présente un  $R^2$  de Mc Fadden de 4,9% alors que le  $R^2$  du modèle linéaire est de 16,2%. L'absence de variables sur les coûts de production relatifs des producteurs de marques nationales et des fournisseurs indépendants rappelle qu'une partie seulement des variables de l'arbitrage des distributeurs est disponible. Seuls les pouvoirs de négociation relatifs des producteurs de marques nationales et des fournisseurs indépendants sont approchés. Cependant, en même temps que le pouvoir de négociation, les coûts de production des fournisseurs peuvent varier. Ainsi, l'omission des variables de coûts ne permet pas d'intégrer certaines configurations de l'arbitrage du distributeur susceptibles d'expliquer la variance de l'échantillon des marchés et la variance de l'échantillon des produits.

L'impact négatif de la variable PDMMN2 est validé dans les deux modèles estimés. Les producteurs de marques nationales sont moins choisis sur les marchés de marques de distributeurs quand les marques nationales « leader » ont une position forte sur le marché aval. La variable PDMMN2 est une mesure imparfaite du pouvoir de négociation d'un producteur individuel de marque nationale sur le marché des

---

<sup>107</sup> L'hypothèse d'hétéroscédasticité est testée à l'aide du test de White dans la régression des moindres carrés ordinaires. La variable PDMMDD est porteuse d'hétéroscédasticité. Une fois corrigée de l'hétéroscédasticité, les résultats ne changent pas pour les autres variables. L'hypothèse d'hétéroscédasticité est envisagée à l'aide du test du multiplicateur de Lagrange dans le modèle probit. Le résultat de ce test conduit à rejeter la présence d'hétéroscédasticité. La présence de colinéarité dans le modèle des moindres carrés ordinaires est également rejetée avec le calcul du VIF qui aboutit à une valeur de 1,13 largement inférieure à 5, valeur admise pour accepter la présence de colinéarité dans la régression linéaire.

marques de distributeur. Ce pouvoir de négociation est approché par une mesure de la concentration des producteurs nationaux avec leurs propres marques. Plus les marques nationales sont concentrées sur le marché aval, moins les distributeurs les choisissent pour la production des marques de distributeurs. Cette concentration des producteurs nationaux pourrait aussi s'interpréter comme un refus de produire de leur part étant donné la position forte qu'ils détiennent avec leur propre marque.

La concentration du marché, approchée par la variable HHI, a un impact négatif sur la pénétration des producteurs de marques nationales ou la probabilité qu'un distributeur choisisse un producteur de marque nationale. Les distributeurs choisissent de contracter davantage avec les producteurs de marques nationales quand les marchés des marques de distributeur sont moins concentrés, ce qui est confirmé au seuil de 1% sur l'échantillon des marchés et sur celui des produits. Les producteurs nationaux n'évincent pas les PME sur les marchés de produits de marques de distributeurs quand le pouvoir de marché augmente. Ces producteurs sont choisis davantage sur des marchés faiblement concentrés sur lesquels la concurrence en prix est encore suffisamment forte pour contenir leur pouvoir de négociation. De plus, sur des marchés de produits de marques de distributeurs peu concentrés, les alternatives aux producteurs de marques nationales sont plus nombreuses pour les distributeurs.

La variable PDMMD est non significative sur les échantillons de produits et de marchés. La variable de contrôle NBDIS, qui approche la taille du marché, est significative et influence positivement le choix des producteurs de marques nationales par les distributeurs dans l'échantillon des produits. Sur des marchés sur lesquels sont engagés peu de distributeurs, le choix du producteur de marque nationale est moins probable en raison du faible nombre d'alternatives fournisseurs pour produire la marque de distributeur. Quand la taille du marché des produits de marques de distributeurs s'accroît, les marques nationales sont davantage choisies avec l'augmentation du nombre d'alternatives pour la production de la marque de distributeur.

### 4.3 Conclusion

La création d'un échantillon de travail innovant sur l'identité des fournisseurs de produits d'épicerie de marques de distributeur a permis d'appréhender empiriquement la production par les producteurs nationaux. Ce fait stylisé du développement des marques de distributeurs est abordé sous plusieurs angles.

D'une part, le choix des producteurs nationaux sur les marchés de produits de marques de distributeurs est expliqué, dans une optique de management de la marque de distributeur, par la variété des politiques d'approvisionnement. La mise en évidence, à partir d'outils statistiques, de pratiques différentes des centrales d'achat est une première explication à la production par les producteurs nationaux, ces derniers répondant plus ou moins à la stratégie des centrales d'achat. Les politiques d'approvisionnement, contingentes aux stratégies des distributeurs quant à leur marque, montrent que les distributeurs ne font pas les mêmes choix en recourant plus ou moins aux producteurs nationaux. Ainsi, les PME peuvent être choisies positivement par les distributeurs dès lors que leur stratégie de marque de distributeur nécessite un ajustement des caractéristiques du produit ou des innovations que les producteurs nationaux sont moins enclins à entreprendre.

D'autre part, l'arbitrage microéconomique d'un distributeur entre le pouvoir de négociation d'un producteur de marque nationale et le coût d'une PME, explique l'intérêt que peut avoir un distributeur à privilégier un producteur national plutôt qu'une PME. Cet arbitrage, dans sa composante pouvoir de négociation, est testé économétriquement sur l'échantillon des produits d'épicerie de marques de distributeurs. Les distributeurs choisissent plus souvent les producteurs nationaux quand la concentration des marchés de produits de marques de distributeur est plus faible, quand les marques nationales « leader » sur le marché aval ont une part de marché plus faible, et quand le marché des marques de distributeurs est plus large. Ces résultats suggèrent une complémentarité entre les catégories de fournisseurs sur les marchés de produits de marques de distributeurs, arbitrée par les distributeurs. Les producteurs de marques nationales n'évincent pas les PME, mais au contraire

apparaissent plus fortement sur des marchés où les alternatives PME sont plus nombreuses. C'est le cas quand le marché des produits de marques de distributeurs est plus large et moins concentré, ce qui affaiblit le pouvoir de négociation des producteurs nationaux.

La production des marques de distributeurs par les grands producteurs nationaux engendre potentiellement une concentration des marchés amont de production. Les marques de distributeurs remplacent les marques nationales secondaires et leur production est assurée par les producteurs de marques nationales survivantes dans les linéaires. Le nombre de fournisseurs sur les marchés amont de production diminue. Les résultats de l'analyse empirique de l'arbitrage des distributeurs ont montré que les distributeurs voient l'intérêt qu'ils ont à choisir les producteurs de marques nationales quand leur pouvoir de négociation est faible.

Cependant, l'analyse empirique a montré qu'une faible présence des producteurs nationaux n'est pas associée à une fragmentation de l'offre des PME mais au contraire à un pouvoir de marché plus élevé des PME. Ces résultats montrent que les distributeurs conservent les marchés des marques de distributeurs suffisamment concurrentiels pour contenir le pouvoir de négociation des producteurs nationaux. Ainsi l'utilisation des capacités excédentaires de ces producteurs se fait de façon raisonnée, avec des distributeurs qui choisissent moins les marques nationales quand leur pouvoir de négociation est trop élevé.

Ces résultats relativisent l'argument de dépendance économique des PME. En effet, 65% des contrats des PME avec les distributeurs, dans l'échantillon des produits, sont passés dans une situation où la PME est « leader » sur le marché de la marque de distributeur. L'image d'une concurrence fragmentée des PME doit être nuancée même si la moitié des PME dans l'échantillon sont potentiellement en situation de dépendance économique et qu'être leader peut ne pas suffire. La tendance est plutôt à une oligopolisation des PME qui est d'autant plus forte que les producteurs nationaux sont absents des marchés des marques de distributeurs.

## Annexe 4.A Construction des échantillons

La création d'un échantillon à partir de la base exhaustive « MDD épicerie » est présentée en insistant sur les règles qui ont guidé la démarche de sélection de l'échantillon. Les données sont issues du CD-Rom « MDD base 2004 » du magazine *Linéaires* qui a effectué un recensement exhaustif des produits d'épicerie de marque de distributeur, à partir de relevés directs dans les magasins, soit un total de 8566 observations<sup>108</sup>. L'inventaire concerne 10 enseignes de supermarchés et d'hypermarchés en France : Auchan, Carrefour, Champion, Cora, Géant, Intermarché, Leclerc, Match, Monoprix et Système U<sup>109</sup>. Pour chaque référence MDD épicerie, plusieurs informations sont relevées (Tableau A.4.1).

**Tableau 4.A.1 Les informations de la base MDD épicerie**

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Enseigne                  | Magasin où est relevé le produit.   |
| Prix <sup>110</sup>       | Indiqué en euro TTC, il s'agit de la moyenne des prix constatés du produit. C'est un prix facial hors promotion.  |
| Informations Fournisseur  | Nom de la ou des sociétés identifiées comme fournisseur du produit relevé. Il s'agit d'une information déduite d'après le relevé des «codes emballeurs» présents sur les produits. La mention de ce code n'étant pas systématique, l'identification des fournisseurs de tous les produits relevés n'est pas réalisable.   |
| Conditionnement et format | Type de conditionnement du produit (bouteille, barquette, étui, film, etc.) et format du produit relevé, exprimé en unité de volume ou de poids.  |
| Nom et marque             | Libellé du produit relevé et marque apposée sur le produit relevé.  |
| Marché et segment         | La terminologie « marché » n'est pas celle qui est utilisée dans le chapitre. Le marché est une subdivision des produits d'épicerie (ex. : le marché « épicerie sucrée »). Chaque référence MDD relevée appartient également à un segment. Il s'agit d'une subdivision des marchés (ex : le segment « jambons cuits » dans le marché « Charcuterie/Traiteur »). |

<sup>108</sup> Afin d'obtenir un inventaire aussi fidèle et exhaustif que possible, l'assortiment MDD de chaque enseigne a été intégralement relevé à plusieurs reprises (5 fois au minimum), et ce dans des points de vente systématiquement différents. Les relevés ont été réalisés entre le 1<sup>er</sup> octobre 2003 et le 15 avril 2004 sur l'ensemble du territoire français.

<sup>109</sup> Atac et Casino n'ont pas fait l'objet d'une étude spécifique, leurs gammes provenant respectivement d'Auchan et de Géant, sans changement de marque.

<sup>110</sup> Le but des auteurs du recensement n'était pas d'effectuer une comparaison des prix des enseignes. Ceci fragilise l'utilisation des prix qui sont exclus de l'analyse.

Le recensement auprès de dix enseignes explique la présence de 8566 produits dans la base MDD épicerie. La part des enseignes est cependant différente (Tableau A.4.2). Pour préserver l'anonymat des données, les noms d'enseignes sont remplacés par des lettres, les noms de groupes par des numéros et la correspondance entre les enseignes et les groupes n'est pas indiquée. Un plus grand nombre de références de marques de distributeurs est commercialisé dans les hypermarchés (912 produits) que dans les supermarchés (801 produits), en raison d'un assortiment plus large.

**Tableau 4.A.2 Produits par enseigne dans la base MDD épicerie**

| <b>Hypermarchés</b> | <b>Effectif</b> | <b>Supermarchés</b> | <b>Effectif</b> |
|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| Enseigne F          | 931             | Enseigne E          | 703             |
| Enseigne D          | 985             | Enseigne J          | 645             |
| Enseigne A          | 908             | Enseigne G          | 734             |
| Enseigne I          | 838             | Enseigne C          | 650             |
| Enseigne H          | 898             | Enseigne B          | 1274            |
| <b>MOYENNE</b>      | 912             | <b>MOYENNE</b>      | 801             |

La volonté de discriminer en prix les consommateurs a conduit les distributeurs à lancer plusieurs marques de distributeurs sous plusieurs formats. Toutes les enseignes présentes dans la base « MDD épicerie » offrent des produits sous la marque de distributeur enseigne, alternative aux marques nationales (« Produits Carrefour », « Marque Repère »...). Si les marques premiers prix sont exclues du périmètre de recensement des auteurs de la base « MDD épicerie » (produits « ECO+ » pour l'enseigne Leclerc ou « n°1 » pour l'enseigne Carrefour...), les marques de distributeurs améliorées (« Reflets de France » pour l'enseigne Carrefour, « Nos régions ont du talent » pour Leclerc) et les marques issues de l'agriculture biologique (« Biovillage » pour Leclerc ou « Cora Nature Bio ») sont incorporées au recensement cette base. L'objectif des auteurs de cette base est de fournir une photographie de la variété de l'assortiment proposé par chaque enseigne. Il est nécessaire de transformer la base exhaustive « MDD épicerie » en un échantillon pour répondre aux objectifs de l'étude empirique.

Pour étudier les choix d'approvisionnement des distributeurs, il faut transformer les données brutes sur l'identité de l'enseigne et l'identité du fournisseur en variables statistiques dans l'échantillon. Les produits doivent appartenir à un marché homogène c'est à dire constitués de produits équivalents. Les produits équivalents, intégrés à l'échantillon de travail, sont « des produits commercialisés sous une marque de distributeur enseigne par plusieurs distributeurs, pour lesquels on retient le format suffisamment renseigné sur l'identité des fournisseurs ».

Plusieurs seuils de sélection des produits opérationnalisent cette définition. Un produit doit être commercialisé sous la marque de distributeur principale, qui est la marque de distributeur enseigne, afin de s'assurer de l'homogénéité des caractéristiques des produits de marque de distributeur. Les marques de distributeurs améliorées ou les marques issues de l'agriculture biologique, qui ont pour point commun de ne pas offrir une alternative aux marques nationales, sont exclues.

Un produit doit être offert par au moins quatre distributeurs pour constituer un marché. Les marchés visés sont donc des marchés matures, au sens où le consommateur valorise l'offre de produits sous la marque de distributeurs comme alternative aux marques nationales. L'objectif est d'identifier les fournisseurs de marques de distributeurs. L'identité des fournisseurs doit être renseignée pour au moins la moitié des produits d'un marché. La dureté de ce critère est renforcée lors de l'étude de l'échantillon de marchés afin de minimiser le biais des données manquantes. Enfin, les produits retenus sont de conditionnement et de format identiques.

Au total, ce sont 1113 produits (y compris les produits avec données manquantes) de marque de distributeurs qui constituent l'échantillon des produits. Ces 1113 produits peuvent être regroupés en 132 marchés d'approvisionnement de produits équivalents (947 observations sans données manquantes fournisseurs).

Dans l'exemple des macaronis (Tableau 4.A.3), le conditionnement en sachets pour un format de 1kg est retenu comme marché homogène. L'information

est disponible pour sept enseignes parmi les neuf enseignes qui proposent ce conditionnement. Quand deux fournisseurs approvisionnent une même enseigne, chacun se voit attribuer un demi-contrat. Si, parmi les deux fournisseurs, il y a un producteur national, alors l'enseigne est comptabilisée comme s'approvisionnant auprès d'un producteur national. Avec deux observations manquantes, le marché des macaronis est un cas limite dans l'échantillon des marchés, où en moyenne moins d'un contrat est manquant par marché.



**Tableau 4.A.3 Extrait de la base « MDD Epicerie » du magazine *Linéaires* pour le produit « macaronis »**

| Enseigne   | Secteur       | Marché         | Segment       | Nom produit                | Marque        | Conditionnement  | Format | Prix     | Fabricant |
|------------|---------------|----------------|---------------|----------------------------|---------------|------------------|--------|----------|-----------|
| Enseigne J | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                  | MDD           | Sachet plastique | 1 kg   | E 1,25   | PM1       |
| Enseigne J | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                  | MDD           | Sachet plastique | 500 g  | E 0,6775 | PM1       |
| Enseigne J | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Pâtes d'Alsace: macaroni   | MDD améliorée | sachet           | 250 g  | E 0,65   | PM6       |
| Enseigne G | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                  | MDD           | Sachet           | 500 g  | E 0,72   |           |
| Enseigne G | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                  | Bio           |                  | 500 g  | E 1,08   | PM1       |
| Enseigne G | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis bouclés d'Alsace | MDD améliorée | Sachet           | 250 g  | E 0,74   |           |
| Enseigne C | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Pâtes d'Alsace macaronis   | MDD           | Sachet           | 250 g  | E 0,69   | PM5       |
| Enseigne C | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                  | MDD           | Sachet           | 1 kg   | E 1,05   | MN1 PM3   |
| Enseigne C | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                  | MDD           | Sachet           | 500 g  | E 0,6    |           |
| Enseigne F | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                  | MDD           | Sachet plastique | 500 g  | E 0,6    | MN1 PM2   |
| Enseigne F | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                  | MDD           | Sachet plastique | 1 kg   | E 1,1    | MN1 PM2   |
| Enseigne D | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaroni                   | MDD           | Boîte            | 500 g  | E 0,87   |           |
| Enseigne D | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                  | MDD           | Sachet           | 1 kg   | E 1,14   | MN1 PM1   |
| Enseigne D | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                  | MDD           | Sachet           | 250 g  | E 0,64   |           |

| Enseigne   | Secteur       | Marché         | Segment       | Nom produit               | Marque        | Conditionnement  | Format   | Prix     | Fabricant |
|------------|---------------|----------------|---------------|---------------------------|---------------|------------------|----------|----------|-----------|
| Enseigne D | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                 | MDD           | Sachet           | 500 g    | E 0,61   |           |
| Enseigne E | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                 | MDD           | Sachet           | 1 kg     | E 1,21   |           |
| Enseigne E | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                 | MDD           | Sachet           | 500 g    | E 0,63   |           |
| Enseigne E | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis d'Alsace        | MDD           | Sachet           | 250 g    | E 0,67   | PM5       |
| Enseigne I | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                 | MDD           |                  | 1 kg     | E 1,14   | PM1       |
| Enseigne I | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                 | MDD           |                  | 500 g    | E 0,61   | PM1       |
| Enseigne I | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Pâtes aux oeufs macaronis | MDD améliorée |                  | 250 g    | E 0,64   | PM6       |
| Enseigne H | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                 | MDD           | Sachet plastique | 500 g    | E 0,6125 | PM2       |
| Enseigne H | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaronis                 | MDD           | Sachet plastique | 1 kg     | E 1,1525 | PM2       |
| Enseigne B | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | macaroni                  | MDD améliorée | Sachet           | 250 g    | E 0,7    | PM5       |
| Enseigne B | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaroni                  | MDD           | Sachet           | 500 g    | E 0,6    | MN1       |
| Enseigne B | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaroni                  | MDD           | Sachet           | 1 kg     | E 1,2    | MN1 PM4   |
| Enseigne A | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaroni                  | MDD           | Sachet Plastique | 1 kg     | E 1,05   |           |
| Enseigne A | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | macaroni                  | MDD           | sachet           | 4 x500 g | E 1,77   |           |
| Enseigne A | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaroni                  | MDD           | Sachet plastique | 500 g    | E 0,885  |           |
| Enseigne A | Produits secs | Epicerie salée | Pâtes, riz... | Macaroni                  | MDD           | sachet           | 500 g    | E 0,59   |           |

## Annexe 4.B Statistiques de l'échantillon des produits

Tableau 4.B.1 Répartition des données manquantes par enseigne

| Enseignes      | Unités       | Fournisseurs<br>Manquants | Fréquence<br>(%) |
|----------------|--------------|---------------------------|------------------|
| Enseigne F     | 115          | 10                        | 8,7              |
| Enseigne D     | 110          | 9                         | 8,2              |
| Enseigne E     | 102          | 30                        | 29,4             |
| Enseigne I     | 111          | 6                         | 5,4              |
| Enseigne H     | 120          | 11                        | 9,2              |
| Enseigne B     | 113          | 9                         | 8                |
| Enseigne A     | 118          | 51                        | 43,2             |
| Enseigne J     | 117          | 12                        | 10,3             |
| Enseigne G     | 98           | 7                         | 7,1              |
| Enseigne C     | 109          | 21                        | 19,3             |
| <b>Moyenne</b> | <b>111,3</b> | <b>16,6</b>               | <b>14,88</b>     |

### Annexe 4.B.2 Choix conditionnels des distributeurs

| CENTRALES<br>D'ACHAT | CHOIX D'UNE MARQUE<br>NATIONALE LEADER <sup>111</sup> |                                   | CHOIX D'UN FOURNISSEUR<br>INDEPENDANT LEADER |                                   |
|----------------------|---|-----------------------------------|--|-----------------------------------|
|                      | Total MN leader<br>/ Total MN                         | Total MN leader<br>/ Total Leader | Total PM leader /<br>Total PM                | Total PM leader<br>/ Total Leader |
| G5                   | 44,7%   | 39,6%                             | 55,2%  | 60,4%                             |
| G4                   | 51,3%   | 39,4%                             | 61,9%  | 60,6%                             |
| G7                   | 81,4%   | 36,3%                             | 71,4%  | 63,7%                             |
| G6                   | 78,2%   | 45,3%                             | 72,6%  | 54,7%                             |
| G2                   | 59,3%   | 39%                               | 32,5%  | 61%                               |
| G1                   | 68,4%   | 31%                               | 60,4%  | 69%                               |
| G3                   | 58,1%   | 47,2%                             | 62,2%  | 52,8%                             |
| <b>MOYENNE</b>       | <b>64,8%</b>  | <b>40,2%</b>                      | <b>61,6%</b>                                 | <b>59,8%</b>                      |
| <b>ECART TYPE</b>    | <b>13,6%</b>  | <b>5,4%</b>                       | <b>13,4%</b>                                 | <b>5,4%</b>                       |

<sup>111</sup> La variable LEADER est transformée en variable muette selon que le fournisseur est ou non le fournisseur « leader » sur le marché de produits de marques de distributeurs.

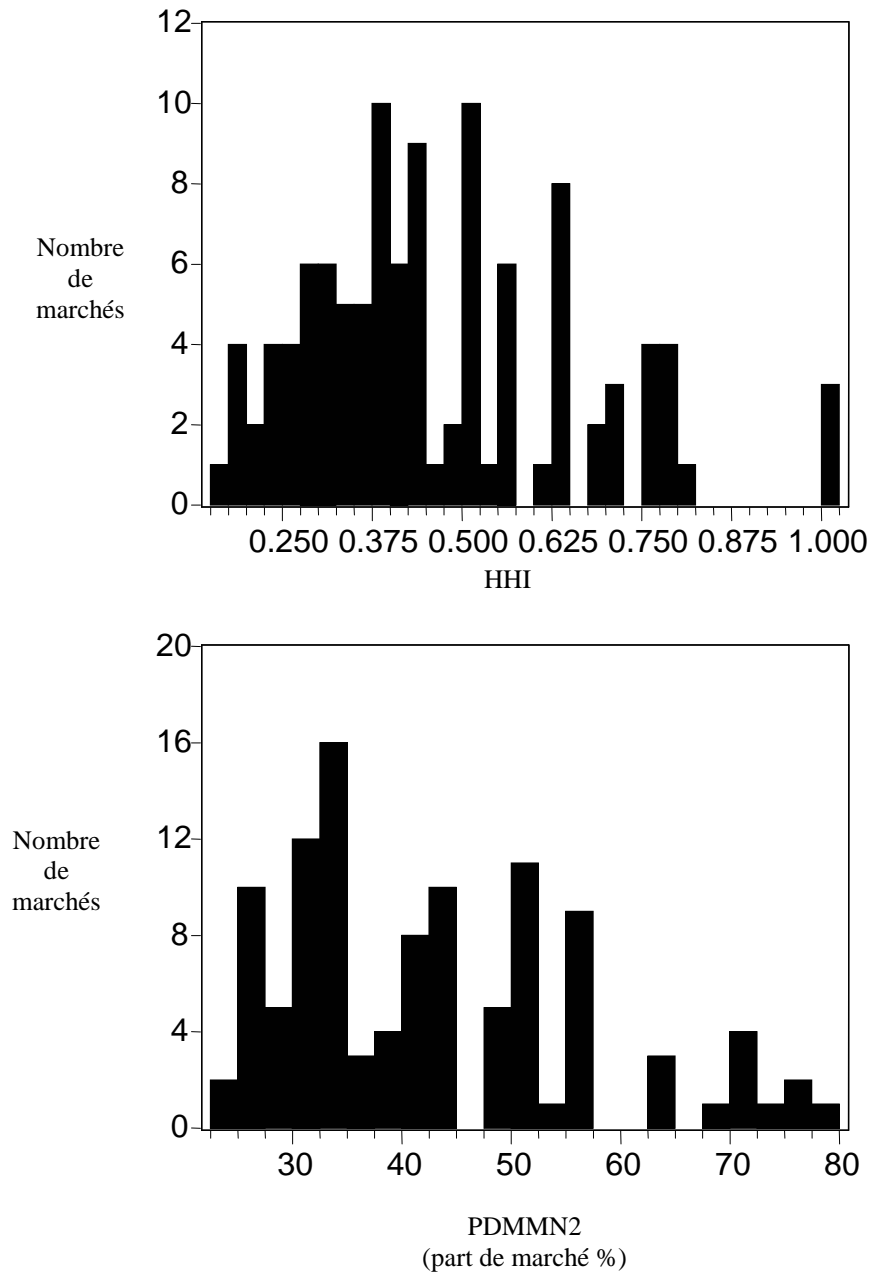
## Annexe 4.C Statistiques de l'échantillon des marchés

Tableau 4.C.1 Les variables familles de produits

| FAMILLES                  | MARCHES | MDD  | MN   | MN 2 |
|---------------------------|---------|------|------|------|
| Conserves de légumes      | 10      | 45,9 | 14,0 | 25,6 |
| Confiserie                | 5       | 7,4  | 35,6 | 27,5 |
| Plats cuisinés            | 11      | 21,0 | 22,6 | 30,6 |
| Huile                     | 1       | 42,3 | 16,3 | 31,5 |
| « Petfood »               | 8       | 24,6 | 36,9 | 32,5 |
| Produits apéritifs        | 6       | 27,6 | 17   | 33,5 |
| Conserves de viande       | 2       | 19,1 | 26,4 | 34,1 |
| Desserts                  | 3       | 18,2 | 22,7 | 35,1 |
| Sauce chaude              | 7       | 17,3 | 23,9 | 40,6 |
| Riz                       | 1       | 31,9 | 24,7 | 41,7 |
| Panification sèche        | 2       | 22,0 | 28,7 | 43,3 |
| Viennoiserie industrielle | 3       | 27,6 | 30,3 | 44,4 |
| Conserves de poisson      | 5       | 28,1 | 25,5 | 44,9 |
| Produits à tartiner       | 5       | 23,0 | 30,0 | 49,0 |
| Biscuiterie               | 11      | 23,0 | 36,2 | 52,3 |
| Pâtisserie industrielle   | 2       | 24,2 | 11,4 | 22,6 |
| Chips                     | 1       | 38   | 33,8 | 54,6 |
| Céréales et barres        | 4       | 21,1 | 38,7 | 55,4 |
| Pâtes                     | 4       | 21,6 | 36,4 | 55,6 |
| Sauces froides            | 5       | 18,8 | 38   | 57,4 |
| Café                      | 2       | 13,6 | 45,3 | 63,7 |
| Tablettes de chocolat     | 4       | 16,2 | 21   | 37,8 |
| Confiserie de chocolat    | 1       | 3,7  | 37,4 | 64,3 |
| Pain de mie               | 1       | 23,9 | 49,6 | 69,8 |
| Soupes                    | 1       | 6,6  | 38,2 | 72,9 |
| Thés / infusions          | 2       | 10,9 | 51,6 | 75,8 |
| Purée                     | 1       | 19,8 | 65,4 | 79,8 |
| Couscous grains           | 1       | /    | /    | /    |
| Lait en poudre            | 1       | /    | /    | /    |
| Vinaigre, cornichons      | 1       | /    | /    | /    |

Source : Données issues de « L'indispensable Epicerie 2004 » *Linéaires*

**Graphique 4.C.2 Distribution des variables explicatives HHI et PDMMN2**



**Tableau 4.C.3 La variable qualitative NBMN<sup>112</sup>**

| NBMN | NBFOUR         | NBPM           | NBMN           | NBDIS          | PDMMD          | PDMMN2         | HHI            |
|------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 0    | 2,72<br>(1,17) | 2,72<br>(1,17) | 0<br>(0)       | 8,08<br>(1,44) | 21,4<br>(7,76) | 52,6<br>(14,4) | 0,59<br>(0,22) |
| 1    | 3,24<br>(0,96) | 2,24<br>(0,96) | 1<br>(0)       | 8,29<br>(1,56) | 24<br>(9,84)   | 43<br>(12,8)   | 0,45<br>(0,17) |
| ≥ 2  | 3,6<br>(1,05)  | 1,46<br>(1)    | 2,14<br>(0,35) | 8,48<br>(1,36) | 22<br>(11,2)   | 39,8<br>(14,2) | 0,41<br>(0,16) |

**Tableau 4.C.4 Table de corrélation des variables**

|         | PENETMN | NBDIS | HHI    | PDMMD  | PDMMN2 |
|---------|---------|-------|--------|--------|--------|
| PENETMN | 1.000   |       |        |        |        |
| NBDIS   | 0.105   | 1.000 |        |        |        |
| HHI     | -0.289  | 0.076 | 1.000  |        |        |
| PDMMD   | 0.130   | 0.068 | -0.059 | 1.000  |        |
| PDMMN2  | -0.269  | 0.163 | 0.157  | -0.400 | 1.000  |

<sup>112</sup> Le tableau donne la moyenne pour chaque variable en fonction du nombre de marques nationales sur le marché de produits de marques de distributeurs. Entre parenthèse, l'écart type de la variable est indiqué.

# Conclusion générale

Sur les marchés amont de production, un rapport de force favorable aux distributeurs leur permet d'obtenir des prix compétitifs qui peuvent potentiellement bénéficier au consommateur. Sur le marché aval, le niveau des prix est directement expliqué par la concentration des distributeurs qui, si elle est trop élevée, donne un pouvoir de marché aux distributeurs. Les réglementations de la grande distribution alimentaire ont introduit des distorsions sur le marché aval afin de rééquilibrer le rapport de force avec les autres acteurs du commerce alimentaire. Cette redistribution implicite vers le petit commerce et les fournisseurs, en renforçant les barrières à l'entrée sur le marché aval et en rigidifiant la négociation des prix dans les relations fournisseurs / distributeurs, a diminué la concurrence en prix sur le marché aval.

Chacun des chapitres s'attache à montrer que la puissance d'achat porte en elle-même des coûts pour la société mais aussi des mécanismes de discipline qui sont source d'efficacité. La volonté de réglementer pour remédier aux coûts ne doit pas pour autant ignorer les bénéfices attachés à la puissance d'achat des distributeurs. Trois dimensions néfastes de la puissance d'achat sont successivement analysées dans la thèse : la réduction de la concurrence sur le marché aval, les abus dans la relation d'échange avec les fournisseurs et la concentration des fournisseurs en réponse à la concentration des distributeurs.

Le premier préjudice d'une puissance d'achat trop forte des distributeurs vient de la réduction de la concurrence sur le marché aval. Le chapitre 1 a souligné que cette puissance d'achat avait été utilisée sur la période par les distributeurs, non pour négocier la baisse des prix avec les fournisseurs, mais pour redistribuer le surplus de la relation en leur faveur. Ceci s'est fait par l'inflation des marges arrière ainsi que par l'alignement à la hausse de la tarification des produits de marques de distributeurs qui a pu financer leur croissance en volume. La pénétration des marques de distributeurs améliore le bien-être du consommateur mais la dépendance encore forte au modèle économique des marques nationales suggère qu'elles ne peuvent

résister aux hausses de prix des marques nationales en conservant leur rentabilité. Le chapitre 2, dans le cas d'espèce du marché français, a souligné l'intérêt de la présence des coopératives d'indépendants pour la concurrence. La théorie des coûts de transaction a permis de comprendre la coexistence des modes d'organisation et ensuite de rationaliser la stratégie de concurrence en prix poursuivie par les coopératives d'indépendants. Les organisations ont fait des choix d'actifs spécifiques différents. Les groupes intégrés valorisent un concept d'enseigne avec un assortiment homogène et des services qualité en magasin, alors que les coopératives d'indépendants sont orientées vers une image d'enseigne « discount ». Dans les coopératives d'indépendants, la stratégie de concurrence en prix est un mécanisme de coordination efficace, cohérent avec les choix d'actifs spécifiques et la gouvernance des centrales d'achat par le mécanisme du tiers temps. La concurrence en prix émerge non seulement grâce à l'avantage en coût issu du tiers-temps mais également parce qu'elle dote la forme hybride d'un objectif partagé qui facilite son pilotage. Les stratégies des organisations, quand elles détiennent une puissance d'achat forte, sont déterminantes pour la concurrence sur le marché aval. L'orientation vers la maximisation de la part de marché des coopératives d'indépendants stimule fortement la concurrence.

Le deuxième préjudice pour la concurrence d'une puissance d'achat trop forte se situe dans la relation d'échange entre fournisseurs et distributeurs. La puissance d'achat est forte quand les distributeurs peuvent substituer sans coûts les fournisseurs les uns aux autres. La redistribution du surplus de la relation d'échange vers le distributeur par l'application de sanctions est alors perçue comme abusive. Le chapitre 3 propose un cadre d'analyse qui explique à la fois l'efficacité du comportement du distributeur et l'existence d'abus envers les fournisseurs. Le distributeur incite le fournisseur à la performance et à la modération tarifaire par la dissuasion produite par la mise en œuvre de sanctions monétaires et non monétaires. La production de dissuasion par un monopole privé n'est pas optimale car les sanctions sont trop importantes par rapport au choix que ferait une autorité publique qui maximise le bien-être social. La fréquence et la nature des sanctions mises en



œuvre par le distributeur informent la politique de la concurrence sur les dommages sous-jacents de la relation d'échange et le surplus de réservation du fournisseur.

Le troisième préjudice de la puissance d'achat est la concentration des marchés de production, en réponse à la concentration des distributeurs sur le marché aval. Un test empirique des choix de production des marques de distributeurs en faveur des producteurs nationaux est proposé. Les choix des distributeurs les conduisent à recourir aux producteurs nationaux quand ils n'ont pas une position forte en tant que marque nationale et quand le marché amont de production est suffisamment concurrentiel. L'intérêt des distributeurs pour la production de leurs marques n'est pas d'accélérer la concentration des marchés de production. Ils choisissent les producteurs nationaux seulement quand la pression concurrentielle des PME est suffisante pour limiter la rente concédée aux producteurs nationaux.

La thèse a également initié des avancées méthodologiques dans chacun des trois derniers chapitres. Elles sont commentées à l'aune des perspectives de recherche qu'elles ouvrent.

L'analyse de la forme hybride qu'est la coopérative d'indépendants dans la grande distribution alimentaire a introduit la stratégie d'une façon originale dans le cadre de la théorie des coûts de transaction. La stratégie organisationnelle qui est la concurrence en prix dans les coopératives d'indépendants est une heuristique simple pour la gouvernance du réseau de distribution. En limitant les possibilités de coordination de la forme hybride, la réglementation ne semble pas avoir été neutre pour le choix de la stratégie des coopératives d'indépendants. Ce point pourrait être approfondi ultérieurement. L'étude de cas a souligné la coexistence non seulement des organisations mais également des réglementations. Cela pose la question du choix délibéré par les organisations du régime réglementaire sous lequel elles se placent et ensuite des restrictions verticales qui leur sont imposées. Plus généralement, quel est l'impact d'un menu de réglementations (par opposition à une réglementation unique) sur la variété et la performance relative des organisations ?

La dualité des marchés amont de production, sur lesquels sont produits d'un côté des marques nationales et d'un autre côté des marques de distributeurs est désormais une caractéristique majeure de ces marchés. Le test empirique a montré que l'implication des producteurs nationaux n'est pas associée à un nombre plus faible de PME sur le marché des marques de distributeurs. Les deux catégories de producteurs sont complémentaires. Ceci réfute l'idée d'une concentration plus forte des marchés amont avec la production des marques de distributeurs par les producteurs nationaux. Une extension possible consisterait à rapprocher la concentration en confondant produits de marques nationales et produits de marques de distributeurs, c'est-à-dire en ne retenant qu'un marché de production homogène.

L'optimalité de la dissuasion par un monopole privé est envisagée en transposant le modèle de mise en œuvre publique d'une règle de droit pour des sanctions monétaires et pour des sanctions non monétaires. Les résultats pour la sanction non monétaire tiennent aux hypothèses qui décrivent le comportement du distributeur qui fait face à une information faiblement asymétrique (rendements constants des coûts de détection) et qui détient une puissance d'achat élevée (sanctions non monétaires sans coûts). Le relâchement de ces hypothèses pour les sanctions non monétaires permettrait d'envisager les conditions générales pour lesquelles le choix d'un monopole privé en présence d'une sanction non monétaire est efficace.

# Bibliographie

- [1] Allain Marie-Laure (2002) “The Balance of Power between Producers and Retailers: a Differentiation Model”, *Recherches Economiques de Louvain*, vol. 68, n°3, pp. 359-370.
- [2] Allain Marie-Laure, Chambolle Claire (2003) “Les Relations entre la Grande Distribution et ses Fournisseurs : Bilan et Limites de trente ans de Régulation”, *Revue Française d’Economie*, vol. 17, n° 4, pp. 169-212.
- [3] Allain Marie-Laure, Chambolle Claire (2003) *L’Economie de la Distribution*, Editions La Découverte, collection Repères.
- [4] Allain Marie-Laure, Chambolle Claire (2005) “Loss leaders Banning Laws as Vertical Restraints”, *Journal of Agricultural and Food Industrial Organization*, vol. 3, n° 1, article 5.
- [5] Allain Marie-Laure, Flochel Laurent (2001) “Contraintes de Capacité et Développement des Marques de Distributeurs”, *Revue Economique*, vol. 52, n°3, pp. 643-653.
- [6] Arrunada Benito (2000) “The Quasi-Judicial Role of Large Retailers: an Efficiency Hypothesis of their Relation with Suppliers”, *Revue d’Economie Industrielle*, vol 92, pp. 277-296.
- [7] Askenazy Philippe, Weidenfeld Katia (2007) *Les Soldes de la Loi Raffarin : Le Contrôle du Grand Commerce Alimentaire*, Editions Rue d’Ulm.
- [8] Baker George, Gibbons Robert, Murphy Kevin J. (2002) “Relational contracts and the Theory of the Firm”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 117, n°1, pp. 39-84.

- [9] Barnwell Neil, Robbins Stephen P. (2002) *Organisation Theory: Concepts and Cases*, Prentice Hall, Australia.
- [10] Barzel Yoram (1982) "Measurement Costs and the Organization of Markets" *Journal of Law and Economics*, vol. 5, n°1, pp. 27-48.
- [11] Barzel Yoram (1989) *Economic Analysis of Property Rights*, Cambridge University Press: Cambridge, New York.
- [12] Baudry Bernard (2004) "Incitation et Coordination dans la Firme Réseau", *Revue Economique*, vol. 55, n°2, pp. 247-273.
- [13] Becker Gary S. (1968) "Crime and Punishment: An Economic Approach", *Journal of Political Economy*, vol. 76, n° 2, pp. 169-217.
- [14] Becker Gary S., Stigler George J. (1974) "Law Enforcement, Malfeasance, and Compensation of Enforcers", *Journal of Legal Studies*, vol. 3, n° 1, pp. 1-18.
- [15] Bell Richard, Davies Ross, Howard Elizabeth (1997) "The Changing Structure of Food Retailing in Europe: the Implications for Strategy" *Long Range Planning*, vol. 30, n°6, pp. 853-861.
- [16] Berger Karine (2004) "Quel est l'Impact de la Concurrence des Surfaces de type Discount sur les Prix des Hypermarchés à Dominante Alimentaire", *Revue de la concurrence et de la consommation*, n°139, juillet-août-septembre 2004.
- [17] Bergès-Sennou Fabian (2006) "Store Loyalty, Bargaining Power and the Private Label Production Issue", *European Review of Agricultural Economics*, vol. 33, n°3, pp. 315-335.
- [18] Bergès-Sennou Fabian, Bontems Philippe, Réquillart Vincent (2004) "Economics of Private Labels: A Survey of Literature" *Journal of Agricultural and Food Industrial Organization*, vol 2, n°1, article 3, 25p.

- [19] Bergès-Sennou Fabian, Caprice Stéphane (2001) “L’Analyse Economique des Marques de Distributeurs”, *INRA Sciences-sociales*, n°3, Décembre.
- [20] Bergès-Sennou Fabian, Caprice Stéphane (2003a) “La Marque De Distributeur (MDD) : une Stratégie d’Enseigne”, *Echo des MIN*, Fruits et Légumes.
- [21] Bergès-Sennou Fabian, Caprice Stéphane (2003b) “Les Rapports Producteurs-Distributeurs : Fondements et Implications de la Puissance d’Achat”, *Economie Rurale*, vol. 277-278, pp. 192-205.
- [22] Bergès-Sennou Fabian, Hassan Daniel, Monier-Dilhan Sylvette, Raynal Hélène (2006) “Consumers’ Decision Between Private Labels and National Brands in a Retailer’s Store: a Mixed Multinomial Logit Application”, Document de travail INRA-Toulouse, 13 p.
- [23] Bertrand Marianne, Kramarz Francis (2002) “Does Entry Regulation Hinder Job Creation? Evidence from the French Retail Industry”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 117, n°4, pp. 1369-1413.
- [24] Betancourt Roger R. (2004) *Economics of Retailing and Distribution*, Edward Elgar Pub.
- [25] Bontemps Christophe, Orozco Valérie, Trévisiol Audrey, Réquillart Vincent (2005a) “Price Effects of Private Label Development”, *Journal of Agricultural and Food Industrial Organization*, vol. 3, n°1, article 3.
- [26] Bontemps Christophe, Orozco Valérie, Réquillart Vincent (2005b) “Confirming the Price Effects of Private Label Development”, Document de travail, INRA ESR, 2005/04.
- [27] Boylaud Olivier, Nicoletti Giuseppe (2001) “La Réforme de la Réglementation dans le secteur de la Grande Distribution de Détail”, *Revue économique de l’OCDE*, vol. 32, pp. 281-305.

- [28] Brickley James A., Dark Frederick H. (1987) "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising", *Journal of Financial Economics*, vol. 18, n°2, pp. 401-420.
- [29] Brousseau Eric, Codron Jean-Marie (1998) "La Complémentarité entre Formes de Gouvernance le Cas de l'Approvisionnement des Grandes Surfaces en Fruits de Contre-Saison", *Economie rurale*, n°245-246.
- [30] Brousseau Eric, Glachant Jean-Michel (2000) "Economie des Contrats et Renouvellements de l'Analyse Economique", *Revue d'Economie Industrielle*, n°92, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> trimestre, pp. 23-50.
- [31] Burt Steve (2000) "The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing", *European Journal of Marketing*, vol. 34, n°8, pp. 875-890.
- [32] Burt Steve, Davis Shiona (1999) "Follow my Leader?: Lookalike Retailer Brands in Non-Manufacturer-Dominated Product Markets in the UK", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 9, n°2, pp. 163-185.
- [33] Burt Steve, Sparks Leigh (1997) "Performance in Food Retailing: A Cross National Consideration and Comparison of Retail Margins", *British Journal of Management*, vol. 8, pp. 113-150.
- [34] Burt Steve, Sparks Leigh (2003) "Power and Competition in the UK Retail Grocery Market", *British Journal of Management*, vol. 14, n°3, pp. 237-254.
- [35] Caprice Stéphane (2004) "Fidélité à la Marque, Fidélité à l'Enseigne : une Analyse des Rapports de Force entre Producteurs et Distributeurs", *Economie Rurale*, vol. 283-284, pp. 72-84.
- [36] Caprice Stéphane, Philippe Jérôme (1997) "Les Relations Verticales" dans Concurrence et Réglementation, Ed. A. Perrot, Economica, Collection Economie et Statistiques Avancées.

- [37] Chambolle Claire (2003) “Faut-il Interdire la Revente à Perte ?”, *Revue Française d'Economie*, Vol XVII, n°3, pp. 80-109.
- [38] Chambolle Claire (2005) “Stratégies de Revente à Perte et Réglementation”, *Annales d'Economie et Statistiques*, vol. 77, pp. 1-21.
- [39] Coase Ronald H. (1937) “The Nature of the Firm”, *Economica*, 4, November, p. 386-405.
- [40] Coeurderoy Régis, Quelin Bertrand (1997) “L'Economie des Coûts de Transaction : Un bilan des Etudes Empiriques sur l'Intégration Verticale”, *Revue d'Economie Politique*, vol. 107, n°2 p. 147-181.
- [41] Comanor William S., Rey Patrick (2000) “Vertical Restraints and the Market Power of Large Distributors”, *Review of Industrial Organization*, vol. 17, n°2, pp. 135-153.
- [42] Combe Emmanuel (2005) *Economie et Politique de la Concurrence*, Dalloz, Précis, 460p.
- [43] Cotterill Ronald W. (1997) “The Food Distribution System of the Future: Convergence Towards the US or the UK Model?”, *Agribusiness*, vol. 13, n°2, pp. 123-135.
- [44] Cotterill Ronald W. (1999) “Market Power and the Demsetz Quality Critique: an Evaluation for Food Retailing”, *Agribusiness*, vol. 15, n°1, pp. 101-118.
- [45] Cotterill Ronald W., Putsis William P., Dhar Ravi (2000) “Assessing the Competitive Interaction between Private Labels and National Brands”, *Journal of Business*, vol. 73, n°1, pp. 109-138.
- [46] Dawson John (2000) “Retailing at Century end: some Challenges for Management and Research”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 10, n°2, pp. 119-148.

- [47] Deffains Bruno (1997) “L’analyse Economique de la Résolution des Conflits Juridiques”, *Revue Française d’Economie*, n°3, pp. 57-101.
- [48] Deffains Bruno, Guigou Jean-Daniel (2002) “Droit, Gouvernement d’entreprise et marché de capitaux”, *Revue d’Economie Politique*, vol. 6, pp. 791-862.
- [49] Descours Nicolas (2004) Grande Distribution Alimentaire : Conséquences du Papy-Boom sur les Groupements d’Indépendants, Thèse Professionnelle, HEC Entrepreneurs.
- [50] Dhar Sanjay J., Hoch Stephen J. (1997) “Why Store Brand Penetration Varies by Retailer”, *Marketing Science*, vol. 16, n° 3, pp. 208-227.
- [51] Dobson Paul (2005) “Exploiting Buyer Power: Lessons from the British Grocery Trade”, *Antitrust Law Journal*, vol. 72, n°2, pp. 563-588.
- [52] Dobson Paul, Waterson Michael (1999) “Retailer Power: Recents Developments and Policy Implications”, *Economic Policy*, vol. 14, n° 28, pp. 133-164.
- [53] Dos Santos Ferreira Rodolphe (2003) “En quête d’un Indice de l’Intensité de la Concurrence”, *Revue Economique*, vol. 54, n°3, pp. 441-467.
- [54] Dunne David, Narasimhan Chakravarthi (1999) “The New Appeal of Private Labels” *Harvard Business Review*, vol. 77, n°3, pp. 41-52.
- [55] Dwyer F. Robert R., Oh Sejo (1988) “A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies”, *Journal of Marketing*, vol. 52, n° 2, pp. 21-34.
- [56] Garoupa Nuno (1997) “The Theory of Optimal Law Enforcement”, *Journal of Economic Surveys*, vol. 11, n°3, pp. 267-295.



- [57] Garoupa Nuno, Klerman Daniel (2002) “Optimal Law Enforcement with a Rent-Seeking Government”, *American Law and Economics Review*, vol. 4, n°1, pp. 116-140
- [58] Ghosh Mrinal, John George (1999) “Governance Value Analysis and Marketing Strategy”, *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 131-145.
- [59] Greene William (2005) *Econométrie*, Prentice Hall, Pearson Education.
- [60] Grossman Sanford J., Hart Oliver D. (1986) “The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration”, *Journal of Political Economy*, vol. 94, n° 4, pp. 691-719.
- [61] Hansmann Henry (1988) “Ownership of the Firm”, *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, n° 2, pp. 267-304.
- [62] Jensen Michael C., Meckling William H. (1976) “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, pp. 305-360.
- [63] John George, Weitz Baron A. (1988) “Forward Integration into Distribution: an Empirical Test of Transaction Cost Analysis”, *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, n°2, pp. 337-355.
- [64] Joskow Paul L. (1987) “Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets”, *American Economic Review*, vol. 77, n°1, pp. 168-185.
- [65] Joskow Paul L. (2005) “Vertical Integration”, *Handbook of New Institutional Economics*, Kluwer Academic Publication, XII, 884 p.
- [66] Kapferer Jean-Noël (1998) *Les Marques Capital de l’Entreprise : Créer et Développer des Marques Fortes*, Editions d’Organisation, Collection Les références, Paris.

- [67] Kaplow Louis (1990) "A Note on the Optimal Law Enforcement", *Journal of Economics Surveys*, vol. 42, n°2, pp. 245-247.
- [68] Klein Benjamin (1995) "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Corporate Finance*, vol. 2, n°1-2, pp. 9-37.
- [69] Klein Benjamin (1996) "Why Hold-Ups Occur: The Self-Enforcing Range of Contractual Relationships", *Economic Inquiry*, vol. 34, pp. 444-463.
- [70] Klein Benjamin, Crawford Robert G., Alchian Armen A. (1978) "Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, vol. 21, n°2, pp. 297-326.
- [71] Klein Benjamin, Leffler Keith B. (1981) "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance", *Journal of Political Economy*, vol. 89, n°4, pp. 615-641.
- [72] Klein Benjamin, Shelanski Howard A. (1995) "Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 11, n°2, pp. 335-361.
- [73] Laaksonen H., Reynolds J. (1994) "Own Brands in Food Retailing across Europe", *Journal of Brand Management*, vol. 2, n°1, pp. 37-46.
- [74] Lafontaine Francine (1992) "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results", *Rand Journal of Economics*, vol. 23, n°2, pp. 263-283.
- [75] Lafontaine Francine (1993) "Contractual Arrangements as Signaling Devices: Evidence from Franchising", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 9, n°2, pp. 256-289.
- [76] Lafontaine Francine, Shaw Kathryn L. (1999) "The Dynamics of Franchise: Evidence from Panel Data", *Journal of Political Economy*, vol. 107, n°5, pp. 1041-1080.

- [77] Lafontaine Francine, Slade Margaret E. (1997) "Retail Contracting: Theory and Practice" *Journal of Industrial Economics*, vol. 45, n°1, pp. 1-25.
- [78] Landes William M., Posner Richard A. (1975) "The Private Enforcement of Law", *Journal of Legal Studies*, vol. 4, n° 1, pp. 1-46.
- [79] Macneil Ian R. (1980) *The New Social Contract*, Yale University Press, New Haven.
- [80] Maddala Gangadharrao S. (1983) *Limited Dependant and Qualitative Variables in Econometrics*, Cambridge University Press.
- [81] Mahoney Joseph T. (1992) "The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership versus other Methods of Vertical Integration", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n°8, pp. 559-584.
- [82] Masten Scott E., Meehan W. James Jr., Edward A. Snyder (1991) "The Costs of Organization", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 7, n°1, pp. 1-25.
- [83] Ménard Claude (1996) "On Clusters, Hybrids, and Other Strange Forms: The Case of The French Poultry Industry", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 152, 154-183.
- [84] Ménard Claude (1997) "Le pilotage des formes organisationnelles hybrides", *Revue Economique*, vol. 48, n° 3, pp. 741-750.
- [85] Ménard Claude (1998) "Maladaptation of Regulation to Hybrid Organizational Forms", *International Review of Law and Economics*, vol. 18, n°4, pp. 403-417.
- [86] Ménard Claude (2004) "The Economics of Hybrid Organizations", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 160, n°3, pp. 345-376.

- [87] Moati Philippe (2001) *L'Avenir de la Grande Distribution*, Editions Odile Jacob, 392p, Paris.
- [88] Nickerson Jack A. (1997) "Toward an Economizing Theory of Strategy", working paper, Olin School of Business, Washington University.
- [89] Ouchi William G. (1980) "Markets, Hierarchies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n°1, pp. 129-141.
- [90] Perrot Anne (2002) "Les frontières entre régulation et politique de la concurrence", *Revue Française d'économie*, vol. 16, n°4, pp. 81-112.
- [91] Philippe Jérôme (1998) "La Mesure du Marché Pertinent", *Revue Française d'Economie*, vol. 13, n°4, pp. 125-160.
- [92] Pilat Dirk (1997) "Regulation and Performance in the Distribution Sector", OECD working paper n°180.
- [93] Polinsky A. Mitchell (1980) "Private versus Public Enforcement of Fines", *Journal of Legal Studies*, vol. 9, n°1, pp. 105-127.
- [94] Polinsky A. Mitchell, Shavell Steven (1979) "The Optimal Tradeoff between the Probability and Magnitude of Fines", *American Economic Review*, vol. 69, n°5, pp. 880-891.
- [95] Polinsky A. Mitchell, Shavell Steven (2000) "The Economic Theory of Public Enforcement of Law", *Journal of Economic Literature*, vol. 38, n°1, pp. 45-76.
- [96] Poppo Laura, Zenger Todd (1998) "Testing Alternatives Theories of The Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, And Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Information Services", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n°9, pp. 853-877.

- [97] Poppo Laura, Zenger Todd (2002) “Do Formal Contracts and Relational Governance function as Substitutes or Complements”, *Strategic Management Journal*, vol. 23, n°8, pp. 707-725.
- [98] Putsis William P. (1997) “An Empirical Study of the Effect of Brand Proliferation on Private Label-National Brand Pricing Behavior”, *Review of Industrial Organization*, vol. 12, n°3, pp. 355-71.
- [99] Raju Jagmohan S., Sethuraman Raj, Dhar Sanjay K. (1995) “The Introduction and Performance of Store Brands”, *Management Science*, vol. 41, n° 6, pp. 957-978.
- [100] Rapport d'étude Commission européenne (1999) “Buyer Power and its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union”, sous la direction de Dobson Consulting, Commission Européenne-DG IV – Publication des Communautés Européennes, Bruxelles.
- [101] Rapport Competition Commission (2000) “Supermarkets: A Report on the Supply of Groceries from Multiple Stores in the United Kingdom”, [http://competitioncommission.org.uk/rep\\_pub/reports/2000/446super.htm#full](http://competitioncommission.org.uk/rep_pub/reports/2000/446super.htm#full).
- [102] Rapport CAE (2000) “Régulations des relations entre fournisseurs et distributeurs” sous la direction de Patrick Rey et Jean Tirole, Conseil d'Analyse économique, n°29, La Documentation Française, Paris, 95p.
- [103] Rapport Industrie et Commerce (2004) Rapport du groupe d'experts sur les rapports entre industrie et commerce, sous la direction de Guy Canivet, La Documentation Française, Paris, 164p.
- [104] Raynaud Emmanuel (2000) “The contractual Design of Governance Structure to Manage Shared Brand Name”, mimeo.

- [105] Raynaud Emmanuel, Sauvée Loïc, Valceschini Egizio (2004) “Fit between Branding Strategies and Governance of Transaction in Agrifood Chains”, mimeo.
- [106] Rey Patrick (1997) “Impact des Accords Verticaux entre Producteurs et Distributeurs”, *Revue Française d’Economie*, vol. 12, n°2, pp. 3-56.
- [107] Rey Patrick, Tirole Jean (1988) “The Logic of Vertical Restraints”, *American Economic Review*, vol. 76, n°5, pp. 921-939.
- [108] Rey Patrick, Tirole Jean (1997) “Analyse Economique de la Notion de Prix de Prédation”, *Revue Française d’économie*, vol. 12, n°1, pp. 3-32.
- [109] Rey Patrick, Tirole Jean (2006) “Financing and Access in Cooperatives”, IDEI working paper, n°404, juin 2006.
- [110] Salanié Bernard (1994) *Economie des contrats*, Economica, Paris.
- [111] Saussier Stéphane, Yvrande-Billon Anne (2005) “Do Organization Choices Matter? Assessing the Importance of Governance through Performance Comparisons?”, dans *New Ideas in Contracting and Organizational Economics Research*, J. Harvey (Ed.), Kluwer Academic Publishers, Norwell MA, pp. 71-87.
- [112] Shavell Steven (1984) “Liability for Harm versus Regulation of Safety”, *Journal of Legal Studies*, vol. 13, n°2, pp. 357-374.
- [113] Shavell Steven (1987) “The Optimal Use of Nonmonetary Sanctions as a Deterrent”, *American Economic Review*, vol. 77, n°4, pp. 584-592.
- [114] Shavell Steven (1995) “Alternative Dispute Resolution: an Economic Analysis”, *Journal of Legal Studies*, vol. 24, n°1, pp. 1-28.
- [115] Shavell Steven (2004) *Foundations of Economic Analysis of Law*, Belknap Press, Harvard University Press, Cambridge Mas. 768p.

- [116] Spulber Daniel (1999) *Market Microstructures: Intermediaries and the Theory of the Firm*, Cambridge University Press, Cambridge.
- [117] Steiner Robert L. (1985) "The Nature of Vertical restraints", *Antitrust Bulletin*, Spring 1985, pp. 143-197.
- [118] Steiner Robert L. (1993) "The Inverse Association between the Margins of Manufacturers and Retailers", *Review of Industrial Organization*, vol. 8, n°6, pp. 717-740.
- [119] Steiner Robert L. (2004) "The Nature and Benefits of National Brand/Private Label Competition", *Review of Industrial Organization*, vol. 24, n°2, pp. 105-127.
- [120] Thomas Alban (2000) *L'économétrie des variables qualitatives*, Dunod, Collection Eco Sup, Paris.
- [121] Tinard Christiane, Tinard Yves, en collaboration avec SERNA J.-C. (2003) *La Grande Distribution Française : Bouc Emissaire ou Prédateur ?* Collection Actualités du droit de l'entreprise, LITEC, 368 pages.
- [122] Tirole Jean (1988) *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press.
- [123] Williamson Oliver E. (1975) *Markets and Hierarchies*, New-York Free Press, New-York.
- [124] Williamson Oliver E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New-York.
- [125] Williamson Oliver E. (1991) "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 269-296.
- [126] Williamson Oliver E. (1996) *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, Oxford.

# Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCTION GENERALE</b>  | <b>12</b> |
| <b>CHAPITRE 1. L'EVOLUTION RECENTE DE LA CONCURRENCE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE FRANÇAISE</b>            | <b>23</b> |
| <b>INTRODUCTION</b>   | <b>24</b> |
| <b>1.1 DE NOUVEAUX MODELES ECONOMIQUES DANS LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE</b>                                    | <b>26</b> |
| 1.1.1 UN MARCHÉ EN OLIGOPOLE  | 26        |
| 1.1.1.1 <i>Les groupes de distribution</i>  | 26        |
| 1.1.1.2 <i>Le développement du maxidiscompte</i>  | 29        |
| 1.1.2 LES MARQUES DE DISTRIBUTEURS  | 30        |
| 1.1.2.1 <i>Une progression continue</i>   | 30        |
| 1.1.2.2 <i>Les facteurs clés de succès</i>  | 32        |
| <b>1.2 LES REGLEMENTATIONS SPECIFIQUES AU SECTEUR ET LA PROTECTION DE LA CONCURRENCE</b>                              | <b>35</b> |
| 1.2.1 LE CONTROLE DES STRUCTURES  | 35        |
| 1.2.1.1 <i>Le contrôle de la concentration</i>  | 35        |
| 1.2.1.2 <i>L'urbanisme commercial</i>   | 38        |
| 1.2.2 LA LOYALTE ET L'EQUILIBRE DES RELATIONS COMMERCIALES  | 38        |
| 1.2.2.1 <i>L'interdiction de la revente à perte</i>   | 39        |
| 1.2.2.2 <i>La réforme de la loi Galland</i>   | 40        |
| <b>1.3 L'EFFICACITE DES MECANISMES DE MARCHÉ FACE A L'INFLATION DES MARQUES NATIONALES</b>                            | <b>42</b> |
| 1.3.1 L'INFLATION DES MARQUES   | 42        |
| 1.3.1.1 <i>Les marques nationales</i>   | 42        |
| 1.3.1.2 <i>Les marques de distributeurs</i>   | 43        |
| 1.3.2 LES FACTEURS DE CONCURRENCE   | 44        |
| 1.3.2.1 <i>Marges arrière et pouvoir de négociation</i>   | 44        |
| 1.3.2.2 <i>Le positionnement tarifaire des marques de distributeurs</i>   | 46        |
| 1.3.2.3 <i>La concurrence du maxidiscompte</i>  | 47        |
| <b>1.4 CONCLUSION</b>   | <b>48</b> |
| <b>ANNEXE 1.A UNE TYPOLOGIE DES MARQUES DE DISTRIBUTEURS</b>  | <b>50</b> |
| <b>ANNEXE 1.B : LE SEUIL DE REVENTE A PERTE, AVANT ET APRES LA REFORME DE LA LOI GALLAND</b>                          | <b>52</b> |
| <b>CHAPITRE 2. LA CONCURRENCE EN PRIX, UN MECANISME DE COORDINATION EFFICACE POUR LES COOPERATIVES D'INDEPENDANTS</b> | <b>53</b> |
| <b>INTRODUCTION</b>   | <b>54</b> |



|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>2.1</b> | <b>LA MACRO-TRANSACTION ORGANISEE PAR LES DISTRIBUTEURS A L'AUNE DE LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION</b>         | <b>57</b>  |
| 2.1.1      | LE CADRE D'ANALYSE  | 58         |
| 2.1.1.1    | <i>Définition de la transaction</i>   | 58         |
| 2.1.1.2    | <i>La théorie des coûts de transaction</i>  | 60         |
| 2.1.2      | LES ATTRIBUTS DE LA MACRO-TRANSACTION   | 61         |
| 2.1.2.1    | <i>Fréquence</i>  | 62         |
| 2.1.2.2    | <i>Spécificité des actifs</i>   | 62         |
| 2.1.2.3    | <i>Incertitude</i>  | 66         |
| <b>2.2</b> | <b>LA COEXISTENCE DES GROUPES INTEGRES ET DES COOPERATIVES D'INDEPENDANTS</b>                                       | <b>67</b>  |
| 2.2.1      | PROPRIETE ET INTEGRATION VERTICALE  | 67         |
| 2.2.1.1    | <i>Deux modalités d'intégration verticale</i>   | 68         |
| 2.2.1.2    | <i>Propriété coopérative et propriété actionnariale</i>   | 69         |
| 2.2.2      | FIRME ET FORME HYBRIDE  | 72         |
| 2.2.2.1    | <i>La nature hybride des coopératives d'indépendants</i>  | 72         |
| 2.2.2.2    | <i>L'hypothèse de degrés de spécificité des actifs différents</i>   | 74         |
| <b>2.3</b> | <b>LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE EN PRIX DES COOPERATIVES D'INDEPENDANTS</b>  | <b>77</b>  |
| 2.3.1      | LA GOUVERNANCE PAR LE CONTRAT   | 77         |
| 2.3.1.1    | <i>Le contrôle des magasins</i>   | 77         |
| 2.3.1.2    | <i>La coordination du réseau de distribution</i>  | 80         |
| 2.3.2      | LES MOTIFS ORGANISATIONNELS DU POSITIONNEMENT STRATEGIQUE EN PRIX   | 85         |
| 2.3.2.1    | <i>Des actifs faiblement spécifiques</i>  | 85         |
| 2.3.2.2    | <i>Le leadership en prix des indépendants</i>   | 87         |
| 2.3.2.3    | <i>Choix organisationnel et stratégie de marque</i>   | 92         |
| <b>2.4</b> | <b>CONCLUSION</b>   | <b>94</b>  |
|            | <b>CHAPITRE 3. LES RELATIONS FOURNISSEURS - DISTRIBUTEURS : QUELLE PLACE POUR LES QUASI-SANCTIONS JUDICIAIRES ?</b> | <b>97</b>  |
|            | <b>INTRODUCTION</b>   | <b>98</b>  |
| <b>3.1</b> | <b>L'EXERCICE DE LA PUISSANCE D'ACHAT DU DISTRIBUTEUR</b>   | <b>100</b> |
| 3.1.1      | UN PROCESSUS DE CONTRACTUALISATION DYNAMIQUE  | 100        |
| 3.1.2      | LA PUISSANCE D'ACHAT  | 102        |
| 3.1.3      | LES DYSFONCTIONNEMENTS  | 104        |
| 3.1.4      | EFFICIENCE DE LA POSITION DU DISTRIBUTEUR   | 106        |
| <b>3.2</b> | <b>LA NATURE DE LA « QUASI-ACTIVITE JUDICIAIRE » DU DISTRIBUTEUR</b>  | <b>109</b> |
| 3.2.1      | UNE MISSION CIVILE DE RESOLUTION DES CONFLITS   | 109        |
| 3.2.2      | UN ROLE PENAL DE SANCTION DES FOURNISSEURS  | 112        |
| 3.2.3      | LA MISE EN ŒUVRE PRIVEE DE LA DISSUASION  | 113        |
| <b>3.3</b> | <b>LE MODELE DE DISSUASION POUR UN MONOPOLE PRIVE</b>   | <b>115</b> |
| 3.3.1      | SANCTION MONETAIRE  | 116        |
| 3.3.1.1    | <i>Le benchmark autorité publique</i>   | 117        |
| 3.3.1.2    | <i>Le monopole privé</i>  | 119        |
| 3.3.2      | SANCTION NON MONETAIRE  | 125        |

|  |   |            |
|--|---|------------|
| 3.3.2.1  | <i>Monopole privé</i>   | 126        |
| 3.3.2.2  | <i>Le benchmark autorité publique</i>                                 | 129        |
| <b>3.4</b>   | <b>CONCLUSION</b>   | <b>130</b> |
| <b>CHAPITRE 4. UNE ANALYSE EMPIRIQUE DE LA PRODUCTION DES MARQUES DE</b> |   |            |
| <b>DISTRIBUTEURS PAR LES PRODUCTEURS NATIONAUX</b>                       |   | <b>134</b> |
| <b>INTRODUCTION</b>  |   | <b>135</b> |
| <b>4.1</b>   | <b>LA VARIETE DES POLITIQUES D'ACHAT DES CENTRALES D'ACHAT</b>        | <b>139</b> |
| 4.1.1  | L'IDENTITE DU FOURNISSEUR ET LES RELATIONS DISTRIBUTEUR – FOURNISSEUR | 139        |
| 4.1.1.1  | <i>La contingence de la politique d'approvisionnement</i>             | 139        |
| 4.1.1.2  | <i>La dépendance économique des PME</i>                               | 141        |
| 4.1.2  | LA VARIETE DES POLITIQUES D'APPROVISIONNEMENT DES CENTRALES D'ACHAT   | 142        |
| 4.1.2.1  | <i>Les variables d'identification des produits</i>                    | 142        |
| 4.1.2.2  | <i>La diversification des débouchés des PME</i>                       | 145        |
| 4.1.2.3  | <i>Les choix des centrales d'achat</i>                                | 146        |
| 4.1.3  | UNE ANALYSE EMPIRIQUE DES PRATIQUES ENTRE CENTRALES D'ACHAT           | 148        |
| 4.1.3.1  | <i>Méthodologie statistique</i>                                       | 148        |
| 4.1.3.2  | <i>Résultats</i>  | 151        |
| 4.1.3.3  | <i>L'influence de la stratégie de marque de distributeur</i>          | 153        |
| <b>4.2</b>   | <b>LE CHOIX DU PRODUCTEUR NATIONAL PAR LE DISTRIBUTEUR</b>            | <b>155</b> |
| 4.2.1  | LES DETERMINANTS THEORIQUES DU CHOIX D'UN DISTRIBUTEUR                | 155        |
| 4.2.1.1  | <i>Les motivations des producteurs nationaux</i>                      | 155        |
| 4.2.1.2  | <i>L'arbitrage du distributeur</i>                                    | 157        |
| 4.2.2  | STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES MARCHES DE MARQUES DE DISTRIBUTEURS     | 158        |
| 4.2.2.1  | <i>Les variables expliquées</i>                                       | 158        |
| 4.2.2.2  | <i>Les variables explicatives</i>                                     | 159        |
| 4.2.2.3  | <i>Statistiques descriptives</i>                                      | 165        |
| 4.2.2.4  | <i>Le poids des producteurs nationaux</i>                             | 167        |
| 4.2.3  | UNE ANALYSE EMPIRIQUE DE LA PRODUCTION PAR LA MARQUE NATIONALE        | 169        |
| 4.2.3.1  | <i>Méthodologie statistique</i>                                       | 170        |
| 4.2.3.2  | <i>Résultats économétriques</i>                                       | 172        |
| <b>4.3</b>   | <b>CONCLUSION</b>   | <b>176</b> |
| <b>ANNEXE 4.A CONSTRUCTION DES ECHANTILLONS</b>                          |   | <b>178</b> |
| <b>ANNEXE 4.B STATISTIQUES DE L'ECHANTILLON DES PRODUITS</b>             |   | <b>184</b> |
| <b>ANNEXE 4.C STATISTIQUES DE L'ECHANTILLON DES MARCHES</b>              |   | <b>185</b> |
| <b>CONCLUSION GENERALE</b>   |   | <b>188</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b>   |   | <b>192</b> |
| <b>TABLE DES MATIERES</b>  |   | <b>205</b> |

## **Puissance d'achat et concurrence dans la grande distribution**

**Résumé :** La thèse porte sur les coûts et bénéfices de la puissance d'achat des distributeurs dans la grande distribution. La puissance d'achat est source d'efficacité quand elle offre prix compétitifs et variété des produits au consommateur mais elle peut distordre la concurrence entre fournisseurs et augmenter le pouvoir de marché des distributeurs. Dans le chapitre 1, l'inflation des marques nationales qui a suivi les réglementations de 1996 est expliquée par le comportement des distributeurs. L'entrée sur le marché du maxidiscount et le positionnement tarifaire des marques de distributeurs n'ont pas suffi à freiner cette évolution. Le chapitre 2 est une étude de cas portant sur les réseaux de distribution français, menée au moyen de la théorie des coûts de transaction. La coexistence de groupes intégrés et de coopératives d'indépendants tient à des degrés de spécificité des actifs différents. Le positionnement stratégique en prix des coopératives d'indépendants est expliqué par la gouvernance des centrales d'achat au moyen du tiers-temps, qui économise des coûts de transaction. Un modèle de mise en œuvre du droit est proposé dans le chapitre 3. Le distributeur sanctionne les fournisseurs pour les dommages subis. La dissuasion est en général excessive quand le distributeur utilise des quasi-sanctions monétaires et/ou non monétaires. Une analyse empirique de la production des marques de distributeurs, dans le chapitre 4, montre que le distributeur choisit les producteurs nationaux en cohérence avec sa stratégie de marque. De plus, les distributeurs préfèrent les producteurs nationaux quand leur pouvoir de négociation est faible et que les alternatives PME sont nombreuses.

**Mots clés :** Distributeur, fournisseur, marque de distributeur, marque nationale, théorie des coûts de transaction, réglementation, mise en œuvre du droit.

**Abstract :** This dissertation deals with the costs and the benefits of retailers' buyer power. This power provides efficiency when it offers competitive prices and variety of products to consumers but can also distort producer competition and increase market power. In chapter 1, the retailers' behaviour explains the rise of the national brands prices after enactment of regulations in 1996. The hard discounters' entry on the market and the tariff positioning of private labels were not enough to stop this rise. In chapter 2, a French distribution networks case study justifies the coexistence of integrated groups and independent cooperatives. We use transaction cost framework and show that there is a differential of specificity of assets. The price competitiveness of independent cooperatives is explained by the choice of "tiers-temps" to govern buying groups which saves on transaction costs. A model of private law enforcement by the retailer is proposed in the third chapter. A retailer punishes his suppliers for the harm abided. The main result is the following: deterrence is generally excessive when the retailer uses monetary and/or non monetary quasi-penalties. Finally, in chapter 4, an empirical analysis of the production of private labels shows that retailers choose national brand producers in coherence with their brand strategy. Moreover, retailers prefer national brand producers when their bargaining power is weak and when there are more small and medium-sized firms.