



LES PUBLICATIONS AMURE



SÉRIE RAPPORT

N° R-04-2005

< Valorisation des produits de la mer, revenus des pêcheurs et pratiques de pêche. Programme Valpêche. Rapport Final Ofimer 2002. >

Jean-Pierre Boude
Charles Erwan
Sréphane Gouin

Agrocampus-Rennes
Département Halieutique



R
A
P
P
O
R
T



ISSN 1951-6428

Les Publications AMURE. Série rapport.

Publications électroniques disponibles en ligne sur le site internet www.gdr-amure.fr



Sommaire

	Pages
Préliminaire.....	3
Introduction.....	4
I. Les principales évolutions de la grande distribution.....	6
II. Les approches stratégiques de la grande distribution.....	14
III. Les politiques marketing et commerciales des enseignes.....	25
Conclusion.....	47
Table des annexes.....	48
Bibliographie.....	70
Table des matières.....	72

Préliminaire

Ce présent rapport s'inscrit dans le cadre du programme « Valpêche : Valorisation des produits de la mer, revenus des pêcheurs et pratiques de pêches », financé par l'OFIMER (Office National Interprofessionnel Des Produits de la Mer et d'Aquaculture). Il repose sur un travail mené depuis septembre 2000. Deux rapports d'étudiants ont partiellement servi de base à ce travail.

L'objectif de cette étude est de comprendre les enjeux et les perspectives de la grande distribution française pour tout ce qui concerne les produits de la mer issus de la pêche artisanale. Toutefois sur les dix espèces étudiées, deux sont aussi issues de l'aquaculture : le bar et la dorade. Les autres espèces ayant servi de base à nos enquêtes sont : le bar de ligne, la dorade sauvage, l'empereur, le flétan, la lotte, le rouget, le sabre et la sole qui sont des espèces capturées aussi bien par la pêche industrielle que par la pêche artisanale. Cela permet des comparaisons intéressantes.

Cette étude fonde ses conclusions sur deux séries d'enquêtes qualitatives menées conjointement dans les enseignes de distribution.

- Une première étude qualitative en vis-à-vis dans les centrales de référencement nationales et régionales a été réalisée dans le but d'appréhender les mécanismes d'approvisionnement des enseignes en produits de la mer et leurs politiques marketing mises en œuvre auprès de leurs adhérents.
- Une deuxième étude qualitative, cette fois en magasins, a permis de mettre en adéquation le marketing mix des produits de la mer issus de la pêche artisanale et les applications commerciales des magasins.

Ce rapport présente, dans une première partie, le fonctionnement et le positionnement des enseignes de distribution françaises afin d'aider à la compréhension des stratégies concernant les produits de la mer. Une deuxième partie consacrée aux approches stratégiques des enseignes de distribution explique les fonctionnements à l'amont des enseignes selon leurs structures centralisées ou décentralisées, en particulier pour ce qui concerne les produits de la mer. Enfin une troisième partie analyse les politiques marketing et commerciales des produits de la mer dans les différentes enseignes françaises.

INTRODUCTION

Les enseignes de distribution alimentaires françaises se caractérisent par leurs structures et leurs fonctionnements complexes. Selon leurs choix, enseignes indépendantes ou intégrées, centralisées ou décentralisées, franchisées ou affiliées, leurs positionnements stratégiques diffèrent. Cela concerne notamment les politiques d'approvisionnements, de prix et plus globalement de marketing mix (Gouin, 2001). Ces différents positionnements s'appliquent également aux produits de la mer.

Toutefois, toutes les enseignes n'abordent pas le rayon des produits de la mer de la même manière. Les espèces mises en marché, les univers de consommation, les prix font apparaître des distorsions entre les magasins (Arthur et al., 2000).

Face à ces différences, quels sont les avantages compétitifs des enseignes alimentaires françaises concernant les produits de la mer, et plus particulièrement les espèces issues de la pêche artisanale?

Quatre hypothèses sont retenues pour répondre à cette question :

1. Le choix du canal de distribution (intégré ou indépendant) a des conséquences sur le niveau des prix (à la première vente). Ce niveau des prix induit une croissance ou non du revenu du pêcheur et entraîne un effet significatif sur les stratégies d'exploitation et de comportement de pêche.
2. Les structures d'approvisionnement sont plus favorables aux enseignes intégrées.
3. Les enseignes centralisées peuvent, grâce à leurs capacités de commande, recourir à des prix de vente plus compétitifs.
4. Le chef de rayon des enseignes décentralisées est plus libre de fixer lui-même ses prix (manager métier).

La validation de ces hypothèses a fait l'objet d'une enquête qualitative utilisant la méthode de l'entretien directif auprès des différentes centrales d'achat des enseignes alimentaires françaises : Carrefour et Promodès, Intermarché, Leclerc, Casino et Cora (annexe).

Cette enquête a ensuite été complétée par une étude des prix de vente à la consommation dans les GMS (Grande et Moyennes Surfaces) de Bretagne. 73 responsables des achats des produits de la mer toutes enseignes confondues ont été questionnés. Cette région est intéressante pour plusieurs raisons. D'une part, les enseignes Leclerc, Intermarché et Système U y sont bien implantées. D'autre part, son indice de consommation en produits de la mer est supérieur à la moyenne (106 alors qu'à titre de comparaison il n'est que de 96 pour la région parisienne). Enfin, sa position littorale facilite l'approvisionnement par des fournisseurs directs. La proportion d'achats en centrale par rapport à ceux effectués en direct est d'autant plus intéressante à analyser.

Sélection des espèces

L'étude a porté essentiellement sur certaines espèces considérées comme nobles. En effet, sur des espèces courantes, il est difficile de repérer la politique d'approvisionnement d'un magasin : ces produits servent fréquemment de produits d'appel. Ils sont vendus en promotion à volumes importants, d'où les faibles marges dégagées en magasin. Pour ces espèces chères, la politique d'approvisionnement est caractéristique de chaque enseigne ; tout comme les méthodes promotionnelles et les moyens de mettre en valeur ces produits sur l'étal.

Pêchés artisanalement, la sole, la lotte et le rouget barbet semblaient intéressants quant aux critères d'un approvisionnement local. Le choix de la dorade et du bar a semblé judicieux afin de prendre en considération les produits issus de la production d'élevage et des

captures sauvages. Puis, des espèces de fonds pêchées industriellement telles le sabre, l'empereur et le merlu, viennent compléter cette étude. Le flétan subissant d'importants mouvements d'échanges mondiaux a aussi été retenu. Dix espèces ont donc servi de base à ce travail:

Bar d'élevage	Bar ligne	de	Dorade élevage	Dorade sauvage	Empereur	Flétan	Lotte	Rouget	Sabre	Sole
---------------	-----------	----	----------------	----------------	----------	--------	-------	--------	-------	------

Le merlu a été exclu car cette espèce est vendue sous une multitude de noms commerciaux, rendant très difficile une comparaison ; merluchon, colinaud, bâtard, triage, merlu et colin font partie de la même espèce, mais ont des poids et des perceptions différents et sont donc vendus à des prix très distincts.

Méthodologie

Les responsables et les agents des GMS ont été enquêtés grâce à deux sortes de questionnaires. Un questionnaire permanent portait sur les méthodes d'approvisionnement de ces espèces : origines, techniques de pêche, relation avec la filière pêche, critères de qualité à l'achat, logistique (*annexe 1*). Ensuite il a été enquêté sur la mise à disposition des produits auprès des consommateurs : délais, nombre de références et techniques promotionnelles. Enfin, la dernière partie du questionnaire portait sur les critères de communication auprès des consommateurs et sur la fixation des prix.

Ces informations ont été complétées par un questionnaire hebdomadaire (*annexe 2*). Ce dernier permettait de suivre l'évolution de l'approvisionnement de chaque magasin . Prix, volumes, marges ont été communiqués. Des questions permettaient également de savoir si le produit était en promotion, s'il venait de la centrale, de fournisseurs directs ou d'importation. Pendant cinq semaines, il a été demandé à chaque responsable de nous faxer ce questionnaire hebdomadaire¹.

Ce rapport se compose de trois parties :

- Une première partie explique les principales évolutions de la grande distribution : les mouvements de concentration des enseignes, leurs positionnements, les nouvelles régulations économiques affectant leurs responsabilités au niveau des contrats et des produits. Cette partie permet de mieux comprendre les stratégies concernant les produits de la mer.
- Une deuxième partie se focalise sur les approches stratégiques des enseignes de la grande distribution. Après un classement des enseignes selon leur fonctionnement intégré ou indépendant, une brève analyse des stratégies génériques est exposée. Elle permet d'appréhender les formes d'approvisionnement des produits de la mer de chaque enseigne
- Une troisième partie aborde les politiques marketing et commerciales des produits de la mer. A partir du même raisonnement du classement des enseignes, une analyse du marketing opérationnel (produit, prix, communication, promotion) permet de comprendre leurs démarches commerciales et leurs perceptions du rayon produits de la mer.

¹ Dans un souci d'appréhender la progression de la traçabilité, nous demandions si le responsable des achats connaissait la méthode de conservation du poisson à bord et les techniques de pêche. Mais les réponses ont été décevantes et étaient perçues comme un test de connaissance du responsable. Nous n'avons donc pas analysé ces réponses.

I. Les principales évolutions de la grande distribution

1. Le cadre historique

Depuis plus de dix ans, les enseignes de distribution françaises se concentrent pour mieux maîtriser leurs politiques d'approvisionnement (fournisseurs, marques, assortiments...) mais aussi de marketing (*tableaux 1 et 2*). D'un modèle commercial de masse, basé sur le fordisme, les enseignes ont accédé à un modèle multi-services. Un véritable « contre pouvoir » apparaît face à l'amont n'épargnant pas le secteur des produits de la mer. En effet, face à l'atomisation de l'offre et à la multitude d'intermédiaires au sein de la filière, les enseignes activent plus facilement la concurrence.

L'objectif des enseignes de distribution est d'amener progressivement les fournisseurs à négocier en centrales nationales voire dans certains cas en euro-centrales² (*tableau 3*).

La concentration de la grande distribution pose, aujourd'hui, un véritable dilemme au sein de la filière. A l'amont, tout d'abord, où l'irrégularité des approvisionnements en produits frais amène progressivement certaines enseignes à privilégier les produits d'importation ou d'aquaculture. Egalement à l'aval, où la mise en marché des produits de la mer ne répond pas toujours à la demande locale et pose de ce fait la question du positionnement à adopter par rapport à la rentabilité recherchée.

Tableau 1. Les principales opérations de la grande distribution

CONCENTRATION	GROUPE ACQUEREUR	SOCIETE REPRISE	OPERATION	DATE
Première vague (1991-1996)	Carrefour	Montlaur	Rachat	1991
	Carrefour	Euromarché	Rachat	1991
	Promodès	Codec	Rachat	1991
	G. Lafayette	Nouv. Galeries	Rachat	1991
	Compt. Modernes	Major	OPA	1992
	Promodès	Arlaud	Pr. de part. (10%)	1992
	Casino	Rallye	Fusion	1992
Deuxième vague (1997-2001)	Auchan	Docks de France	Rachat	1996
	Aldi	Dia	Rachat	1996
	Carrefour	Cora	Prise de parts (42%)	1997
	Promodès	Casino	Projet d'OPA (abandon en janvier 1998)	1997
	Casino	Franprix (L. Price)	Rachat	1997
	Intermarché	Spar	Rachat	1997
	Monoprix	Prisunic	Rachat	1997
	Rallye	Casino	Rachat de parts	1998
	Leclerc	Système U	Alliance	1998
	Carrefour	Comptoirs Modernes	OPA	1998
	Casino	Monoprix et Prisunic	Rachat	1999
	Carrefour	Promodès	OPA	1999
	Casino	Carrefour	Rachat des 42% des parts de CORA	2001

Sources : d'après LSA, Linéaire, Point de vente, 2002

² Les euro-centrales sont cogérées entre enseignes européennes. Basées pour la plupart dans des paradis fiscaux, ces centrales drainent des commandes nettement plus importantes. Seules les grandes entreprises peuvent répondre aux attentes de ces grosses structures, obligées cette fois à de plus grosses concessions sur les tarifs de vente

Tableau 2. Les diverses enseignes appartenant aux groupes de distributeurs

Groupe de distribution	Enseignes
Carrefour	Carrefour, , Champion, Shopi, Comod, Marché plus, 8 à Huit, Proxi, Promocash, GB, Tia, Picard
Leclerc	Leclerc, Système U, Utile, Kermené, Espace culturel, E.Leclerc Voyages, Parapharmacie E.Leclerc, Une Heure pour soi.
Intermarché	Intermarché, Spar, Relais des Mousquetaires, CDM, Netto, Ecomarché, Procomarché, Restaumarché, Vêtimarché, Bricomarché, Stationmarché, Bistrotmarché., Monique Ranou, Mathurin Onno, Capitaine Cook, Capitaine Houat, Laiterie St Père, Délices du Val Plessis, Moulin de la marche, Claude Léger, Luchon,
Casino	Géant, Big C, Extra, Casino, Leader Price, Barateiro, Superley, La Candalaria, Pao de Açucar, Monoprix, Prisunic, Franprix, Spar, Vival, Ecoservice, Komogo (micro informatique), Imagica (photo).
Auchan	Auchan, Alcampo, Jumbo, Citta Mercato, Atac, Sabeco, Pao de Açucar, Minipreco, Robert, SMA, Colmark, La Cave d'Auchan, Agapes Restauration, Les Halles d'Auchan, Auchan Express. Leroy Merlin, Boulanger, Norauto, Flunch, Décathlon, St Maclou, Camaieu homme, Pimkie, Kiabi.
Cora	Cora, Match, Radar, Profi, Société européenne de Supermarchés, Truffaut. Revillon (Fourrure, Parfums, Banque), Sonovision, ITEP, Mécanorama.

Source : Distributeurs

Tableau 3. Le fonctionnement des centrales d'achat

Magasins	Centrales régionales	Centrales Nationales	Centrales de référencement (1)	Euro centrales (2)	Super centrales (3)	Plate-forme d'achat mondial
Carrefour	5 bassins : Nord Ouest Ile de France	Carrefour (Levallois Perret)	Cometca	CMI (Carrefour Marchandises Internationales)	Carrefour	GNX (Global NetXchange) (4)
Leclerc	16 centrales : Scaouest Scarmor	Galec (Issy les Moulinaux)		Eurolec Adhérent EMD	Lucie	WWRE (World Wide Exchange Retail Exchange) (5)
Casino		Casino (St Etienne)	Paridoc	Era	Opéra	WWRE (World Wide Retail Exchange)
Intermarché	39 bases	ITM (Bondoufle)		AMS (Associated Marketing System) Agenor	ITM	
Auchan		Auchan (Villeneuve d'Ascq)				WWRE (World Wide Retail Exchange)
Cora	7 animateurs	Cora (Croissy-Beaubourg)		en cours d'élaboration avec Delhaize	Opéra	WWRE (World Wide Retail Exchange)

(1) : Les centrales de référencement ont disparu progressivement lors de la première vague de concentration.

(2) : Les euro-centrales sont apparues en 1988, elles venaient en remplacement des super centrales dissoutes en 1987.

(3) : Les super-centrales se sont développées en 1996, parmi lesquelles figurent : Lucie, Carrefour, Opéra.

(4) : Plate-forme d'achat mondiale initiée avec Sears.

(5) : Siplec : Entrepôt logistique d'importation.

Sources : enquêtes 2000.

Actuellement, les cinq premiers groupes de distributeurs français contrôlent 95% des parts de marché de l'alimentation (cette part était de 25% en 1980)³. Il convient d'ajouter que la part des achats de produits de la mer détenus par la grande distribution s'élève à 67% en

³ AC Nielsen, 1999 in Dossier ANIA.

volume⁴ et à 63% en valeur⁵. Cette progression des parts de marché par le commerce de détail non spécialisé tient à une forte politique d'intégration horizontale et verticale des enseignes, à une gestion des approvisionnements et de stockage inter-enseignes destinée à obtenir de nouveaux gains de productivité au-delà du produit, enfin à l'intérêt porté par la grande distribution pour les produits de la mer (tableau 4).

Tableau 4 : Parts de marché et super-centrales détenues par les principales enseignes de distribution françaises

Enseignes	Super-centrales	Parts de marché (%)
Carrefour Promodès Comptoirs Modernes Economiques	<i>Carrefour</i>	29,4
Leclerc Système U	<i>Lucie</i>	21,1
Casino, Monoprix, Prisunic Cora	<i>Opéra</i>	16,8
Intermarché	<i>ITM</i>	15,4
Auchan	<i>Auchan</i>	13,0
	<i>TOTAL</i>	95,7%

Source : AC Nielsen, 1999.

2. Les nouvelles régulations économiques

Cette situation s'avère préoccupante à bien des égards, et ce malgré les différentes lois votées depuis 1996 (tableau 5). En effet, la loi Galland tente de définir " des relations loyales et équilibrées entre les fournisseurs et les distributeurs et de protéger les PME ". Elle s'impose comme une modification de la loi Royer. Son objectif est d'enrayer les abus pour position dominante. Elle oblige à faire apparaître les remises en cascade sur facture afin de mieux homogénéiser les prix des grandes marques. Ce qui était du domaine de la négociation hors facture, appelé plus communément " marges avant ", apparaît désormais sur les factures (remises sur assortiment, échantillons gratuits, participation aux frais de publicités-promotions...). Très vite, cette loi est détournée. Le seuil de revente à perte⁶ est désormais contrôlé, mais on assiste à des dérapages. Les prix à la consommation augmentent de 3 à 5% et sont répercutés sur les fournisseurs et les consommateurs. Quant aux diverses remises, le nœud Gordien se situe désormais sur les marges arrières (remises quantitatives ou sur tête de gondole). L'effet de levier dans la négociation s'est tout simplement déplacé mais reste au bénéfice des distributeurs.

A cette loi, il convient d'ajouter la loi d'Orientation Agricole de janvier 2000 dont l'objectif est de protéger davantage l'amont : obligation pour les distributeurs de payer leurs fournisseurs de produits appertisés à 30 jours, interdiction de recourir au licenciement abusif. Enfin les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de juin 2001 engagent la responsabilité des distributeurs pour tout ce qui concerne les produits à leurs marques.

L'article 62 de la loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques définit la marque de distributeur de la façon 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 il est vendu ».

⁴ Hypermarchés : 42,2% ; Supermarchés : 24,5% ; Supérettes : 0,4% ; Poissonneries : 13,1% ; Marchés : 16,3% (Secodip, 2000).

⁵ Ofimer (2000).

⁶ le seuil de revente à perte = prix d'achat net*TVA + frais de transport

Prix d'achat net = prix de base - conditions générales de vente

Prix d'achat net net = prix d'achat net - ristournes

Ristournes = TG, place dans le linéaire, animations, promotions...

Tableau 5. Les principales réglementations en France

Dates	Règlements
1958	Décret A. Pinay : Le refus de vente est interdit.
1959	<i>Rapport Rueff-Armand</i> : Réforme des circuits de distribution.
1960	<i>Circulaire Fontanet</i> : “ Les détaillants ne peuvent refuser de vendre à tout acheteur quel qu’il soit ”.
1963	<i>Loi du 2 juillet</i> : La revente à perte est interdite. La publicité mensongère est prohibée.
1966	La TVA est étendue au commerce de détail.
1969	Création dans chaque département d’une commission consultative d’urbanisation commerciale.
1970	<i>Circulaire Fourcade</i> : Réglementation sur la vente à perte, les rabais et les prix d’appel.
1971	L’affichage des prix dans les magasins est rendu obligatoire.
1972	Taxe sur les magasins de plus de 400 m ² ouverts après 1960 pour venir en aide aux petits commerçants âgés (20F/m ² ; 40F/m ² en 1991).
1973	<i>Loi Royer</i> : Loi d’orientation du commerce et de l’artisanat. “ loi cadenas ” : Autorisation de construction pour les magasins supérieurs à 1.500 m ² (1.000 m ² pour les communes de plus de 40.000 habitants). Entre 1974 et 1992 construction de 16 millions de m ² (23 millions de m ² ont été refusés durant cette même période).
1977	Contrôle des concentrations
1978	<i>Circulaire Scrivener</i> : définition du “ prix coûtant ”.
1985	Condamnation des super-centrales d’achats. <i>Loi sur la concurrence</i> .
1986	<i>Ordonnance Balladur</i> : Liberté des prix et de la concurrence. Les prix peuvent être “ librement déterminés par le jeu de la concurrence ”.
1991	L’abus de situation de dépendance économique est invoquée Réduction du crédit fournisseur.
1993	<i>Loi anti-corrruption</i> : Une commission indépendante composée de magistrat donne maintenant son accord de construction d’une Gms.
1993	Suspension des autorisation de grandes surfaces. Les retards de paiement sont sanctionnés.
1996	Loi sur la concurrence. Relation “ loyales et équilibrées entre fournisseurs et distributeurs ”. <i>Loi Galland</i> : le seuil de revente à perte (SRP) est interdit. Obligation de faire apparaître les « marges avant » sur facture <i>Loi Raffarin</i> : Modification de la loi Royer. Toutes les surfaces >300 m ² sont désormais soumises à autorisation. Tout projet de construction d’une Gms >6.000 m ² fera l’objet d’une enquête d’utilité publique.
1998	Les enseignes de distribution sont responsables des produits qu’ils commercialisent
2000	Loi d’Orientation Agricole : réglementant le déréférencement (3 mois à compter de l’envoi d’une lettre recommandée avec accusé réception). Règlement des fournisseurs à 30 jours pour les produits appertisés
2001	Nouvelles Réglementations Economiques : Les enseignes de distribution sont responsables des produits qu’ils fabriquent ou qu’ils font fabriquer (MDD) Etiquetage des produits de la mer frais : nom commercial, mode de production, zone de pêche

Source : d’après Linéaires, Point de vente et Journaux Officiels.

Ainsi, les marques des distributeurs (MDD) disposent d’un véritable statut (*tableau 6*). De la simple copie générique faisant abstraction des coûts de recherche, de développement et de

publicité, les distributeurs accèdent à l'innovation. A cette politique est venu se greffer une stratégie de marque forte par le biais des marques enseignes⁷ (Casino, Cora, Champion) de marques ombrelles (Capitaine Cook d'Intermarché) et de marques transversales⁸ (Reflets de France de Carrefour).

Tableau 6. Gestion des MDD dans les enseignes françaises

Groupes	Enseignes	Nombre de références MDD	Marques principales	Marques Terroirs	Marques Exotiques	Marques Bio
Auchan	Auchan	1878	Auchan		Invitation au voyage	Rik et Rok
	Atac	nd	Auchan		Invitation au voyage	Rik et Rok Actiforme
Carrefour	Carrefour	2037	Carrefour	Reflets de France Escapades Gourmandes	Destinations Saveurs	Carrefour Bio
	Champion	1556*	Champion	Reflets de France	Destinations Saveurs	Champion Bio
Casino	Géant	1492	Casino	Saveurs de Toujours Saveurs Gourmandes	Saveurs d'Ailleurs	
	Monoprix	1367	Monoprix	Monoprix Gourmet Gault-Millau	Monoprix Exotique	Monoprix Bio
Cora	Cora	1362	Cora			Cora Nature Bio
	Match	1016	Match			Match Nature Bio
Intermarché	Intermarché	2687	Pâturages,...			Natège
Leclerc	Leclerc	1499	Repère	Nos régions ont du talent	Table du Monde	BioVillage
	U	1280	U	Le savoir des saveurs		

Nd : non défini *moyenne en supermarché

Sources : Linéaires, Enseignes, 2001.

Pour la plupart des enseignes, les MDD assurent une grosse partie de leur chiffre d'affaires : le tiers du chiffre d'affaires pour Intermarché, le quart pour Carrefour, le cinquième pour Auchan. Bien que Leclerc soit la dernière enseigne à s'être lancée dans les MDD, elle totalise 20,7% de ses ventes. Monoprix est avec Géant (Casino) l'enseigne s'inscrivant en recul avec 17,1% du chiffre d'affaires (20,5% en 1996). L'implication de plus en plus forte des enseignes dans la commercialisation de produits à leurs marques tient à plusieurs raisons :

- Une meilleure rentabilité par rapport aux marques nationales (5 à 25% de marges brutes alors que les marques nationales rapportent moins de 5%).
- Une segmentation du marché du fait de l'hétérogénéité des consommateurs vis-à-vis de la qualité.

La démarche de négociation des enseignes est relativement similaire pour ce qui concerne la négociation des prix. Les conditions tarifaires s'effectuent en « net-net »⁹ et non plus en « cascade » comme pour le référencement d'une marque nationale (*tableaux 7 et 8*). Un prix

⁷ La marque enseigne appelée aussi marque caution ou supra marque couvre une hétérogénéité de produits sur plusieurs segments. Elle appuie le statut de la marque transversale qui couvre aussi une hétérogénéité de produits sur plusieurs segments mais qui, à l'origine, est une marque de distributeur.

⁸ La marque ombrelle couvre une hétérogénéité de produits sur un même segment.

⁹ Expliquer net net et cascade

d'achat est négocié entre l'enseigne et son fournisseur net de publicité et de promotion et pour un an minimum. Il n'y a donc plus de marges « avant et arrière ».

Tableau 7 : Prise en compte des principaux critères de référencement

	Critères	Procédures
1	Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • La notoriété et l'image de marque • Les avantages financiers au moment du référencement • L'histoire du fournisseur dans le groupe de distribution • Le passage d'une force de vente en magasin
2	Produit	La qualité organoleptique Les matières premières utilisées (traçabilité amont, aval) Les conditions de fabrication Le packaging (visuel, protection du contenu : solidité, stabilité...) L'adaptation de l'unité de vente aux consommateurs Le positionnement du produit par rapport à la gamme
3	Publicité-communication	Les animations promotionnelles accompagnant le référencement Les campagnes publicitaires lancées par le fournisseur Sa participation aux frais de publicité Perspectives de rotation des produits
4	Logistique	Capacité du fournisseur à livrer en heure et en temps la marchandise en entrepôt ou en magasin Le mode de livraison Les possibilités et les conditions de réapprovisionnement en cas de rupture Un minimum de vente garanti
5	Préférences nationales	Panel (AC Nielsen ou Iri Sécodip) : DN, DV, actes d'achat... Les indices par région prétendant à des sélections de produits spécifiques aux régions
6	Nouveaux produits	Le référencement d'un nombre minimum de nouveautés L'innovation technologique et la composition du produit L'innovation marketing, packaging...
7	Collaboration avec un partenaire	Collaboration privilégiée avec un partenaire : poids des segments, performance des fournisseurs (redéfinition des linéaires) Adaptation de la politique merchandising Suivi à l'aide d'un logiciel de contrôle

Source : auteur

Tableau 8 : Les conditions tarifaires (marges avant négociées lors du référencement)

1	Référencement du nouveau produit : ouverture d'une ligne produit
2	Ristourne d'assortiment (en rapport avec la largeur de la gamme)
3	Echantillons gratuits pour première commande, anniversaire ou ouverture d'un magasin
4	Remises quantitatives sur commandes groupées
5	Ristournes promotionnelles pour mise en tête de gondole
6	Délai de règlement (excepté les produits frais, ultra-frais, appertisés)
7	Condition de port et d'emballage (franco de port)
8	Délai de livraison (A pour B)
9	Ristournes pour gestion de linéaire (emplacement des produits, points chauds...)
10	Participation aux opérations publicitaires (catalogues, fêtes...)
11	Étiquetage
12	Approvisionnement en rayon (selon les enseignes et les magasins)
13	Reprises des articles invendus, périmés ou cassés (ou ristourne)

Source : auteur

Toutefois, les enseignes n'adoptent pas la même démarche relative aux contrats de coordination MDD (tableau 9).

Tableau 9 : Etapes de l'élaboration d'une MDD

Etapes	Démarche	Procédure
1	Définition du concept	Etude du produit à copier
2	Etude de faisabilité	Faisabilité/enseigne/magasins
3	Appel d'offre	Envoi dossier aux fournisseurs (fiches techniques, fiche d'analyse de la valeur) Questionnaire détaillé sur l'entreprise (structure, outil de production, politique qualité...)
4	Présélection des fournisseurs	Analyse des dossiers : Activité en croissance, capacité de production, expérience en GMS, étendue de la gamme proposée, ISO 9000, 14001, traçabilité...
5	Tests organoleptiques	Tests sur échantillon fournisseur auprès de la Société Scientifique d'Hygiène Alimentaire
6	Sélection des fournisseurs	Analyse des produits : emballage primaire et secondaire, caractère innovant du produit, goût des produits, prix...
7	Négociation	$PVC\ TTC = [(PAHT/(1-MB/CA))] \times (1 + \text{taux de TVA})$
8	Création fiche de la valeur	Comparaison coûts matières, étude des coûts de production, coût de l'emballage, calibrage, design...quantités
9	Accord avec le fournisseur	
10	Lancement de la production	
11	Mise en marché avec la MDD	
12	Mise en linéaire	Transmission des informations au service logistique Coordonnées du fournisseur, délai de règlement...
13	Contact auprès des entrepôts	Imposition d'une première commande à répartir entre les adhérents
14	Informations aux chefs de rayon	Création d'une nouvelle MDD, étude qualitative et quantitative du marché
15	Réimplanter le linéaire	Ajustement des marques en linéaire Opération de fin d'année
16	Suivi promotionnel	Campagnes promotionnelles sur les lieux de vente, affiches, leaflets...
17	Appuis aux opérations de bassin	Mises en avant
18	Suivi de l'évolution de la gamme	Remontées aux fournisseurs, DV

Source : auteur

La qualité, l'image et la marque des produits diffèrent selon la nature des enseignes (intégrées ou indépendantes ; centralisées ou décentralisées) et leurs stratégies de marché (régional, national et international). Les parts de marché des MDD sur les différents segments de marché alimentaires illustrent bien ces différences (*tableau 10*).

Tableau 10 : Parts des MDD par enseigne

Groupes	Enseignes	PGC+frais LS	Frais	Surgelés	Epicerie	Liquides
Auchan	<i>Auchan</i>	18,6	22,1	26,9	17,1	14,9
	<i>Atac</i>	16,1	19,5	23,2	14,4	13,8
Carrefour	<i>Carrefour</i>	24,6	31,9	36,4	21,0	23,5
	<i>Champion</i>	23,1	27,5	30,1	22,2	19,9
Casino	<i>Géant</i>	19,3	20,9	19,9	21,8	18,7
	<i>Monoprix</i>	17,1	22,8	20,0	16,9	15,3
Cora	<i>Cora</i>	18,9	25,8	31,5	17,9	13,5
	<i>Match</i>	18,2	24,4	32,0	17,9	10,8
Intermarché	<i>Intermarché</i>	31,3	41,6	52,9	27,4	27,0
Leclerc	<i>Leclerc</i>	20,7	26,2	33,5	19,3	18,8
	<i>U</i>	22,2	30,4	35,5	18,0	18,1

Source : d'après Secodip 2000.

L'implication croissante des distributeurs dans la mise en marché de produits à leurs marques les oblige à définir un cahier des charges plus draconien. Suite aux différentes crises alimentaires, les enseignes insistent sur l'origine des matières premières et sur la

traçabilité des produits. La loi de mai 1998 engage une responsabilité « croissante » du distributeur du fait des produits défectueux, c'est-à-dire « n'offrant pas la sécurité à laquelle on peut légitimement s'attendre ».

Ce cadre législatif affecte aussi les produits de la pêche et de l'aquaculture. Le règlement 2065/2001 de la commission du 22 octobre 2001 établit les modalités d'application en ce qui concerne l'information du consommateur. L'étiquetage est désormais obligatoire. Il doit faire apparaître le nom commercial (le nom scientifique de l'espèce doit accompagner le produit à tous les stades de la filière excepté à celui du consommateur finale où cette mesure reste encore facultative), le mode de production et la zone de pêche.

Cet accroissement de la transparence dans la filière poissons frais constitue un début. Les attentes des consommateurs se tournent aujourd'hui vers plus d'information sur la fraîcheur ou encore les modes de pêche. Au-delà de ces attentes, des effets significatifs au règlement 2065/2001 apparaissent :

- A l'amont, le partenariat avec certains fournisseurs devient un enjeu en terme de positionnement des enseignes. De nouvelles relations contractuelles apparaissent entre les fournisseurs et les enseignes, mais également des démarches de « filières qualité ».
- A l'aval, des politiques opérationnelles se dessinent au travers de l'assortiment, de la gestion des marques, des prix...

Tout laisse à penser que la législation tend vers une meilleure lisibilité de la filière qui ne peut qu'être bénéfique à une débanalisation des produits de la mer.

II. Les approches stratégiques de la grande distribution

1. Le positionnement des enseignes : une approche contrastée

Le commerce de détail non spécialisé est devenu, en France, un passage obligé dans la mise en marché des produits alimentaires. Il l'est également pour les produits de la mer dont les achats des ménages représentent 67% en poisson frais et 78% en surgelés (Secodip, 2000).

Cette part de marché n'est cependant pas la même pour toutes les enseignes. En effet, le mode de fonctionnement des GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) présente des contrastes selon leurs structures et leurs approches stratégiques et commerciales (Barrey, 2000). Deux positionnements existent dans les enseignes françaises : celles qui sont intégrées et celles qui sont indépendantes, elles peuvent dans l'un ou l'autre des cas être centralisées ou décentralisées.

Les enseignes intégrées.

Parmi les enseignes intégrées on retrouve la plupart des enseignes françaises : Carrefour, Auchan, Casino, Cora. Cependant, ces enseignes ne fonctionnent pas de la même manière dans la mesure où elles sont, pour certaines, très centralisées. C'est le cas de Carrefour qui, en dix ans, est passé d'un modèle décentralisé à un modèle très centralisé. Ses différents rachats d'enseignes (Euromarché, Montlaur, Promodès et les Comptoirs Modernes) lui ont valu de recourir à une gestion des approvisionnements en TAC (Tronc d'Assortiment en Commun réparti en Neuf zones sur tout le territoire), puis en TAN (Tronc d'Assortiment National représenté par une centrale principale). Ce fonctionnement oblige le groupe Carrefour à centraliser les fournisseurs, les commandes et d'une certaine manière à homogénéiser l'assortiment en magasin sans toujours tenir compte des disparités régionales.

Pour les autres enseignes, leurs modes de fonctionnement sont plus décentralisés, Auchan, Casino (dont Monoprix et Prisunic) et Cora disposent d'un degré de liberté dans les assortiments des produits de la mer et dans la politique de merchandising des magasins. Leurs centrales régionales peuvent s'approvisionner selon les zones de pêche et selon les besoins de la demande. Auchan et Casino structure leur fonctionnement selon le principe de la gestion catégorielle (category management).

Les enseignes indépendantes

Les enseignes indépendantes sont aujourd'hui regroupées en deux enseignes : Intermarché et Leclerc (dont Système U). Les adhérents sont propriétaires de leurs magasins et fonctionnent selon le modèle du tiers temps (un tiers du temps de gérant est consacré à la gestion collective de l'enseigne soit en centrale régionale ou nationale).

Les groupements Intermarché sont positionnés comme des indépendants centralisés, pratiquant la stratégie d'intégration (armateur et transformateur de produits de la mer en frais, appertisés et surgelés). Cette enseigne est très impliquée dans la filière des produits de la mer. Cette approche "hybride" lui permet de maîtriser sa matière première, ses marques et ses prix de vente (Marescotti, 1999).

Le groupe Leclerc fonctionne sur un modèle indépendant et décentralisé. A l'instar des Groupements Intermarché, Leclerc pratique l'intégration mais dans des proportions plus réduites,

Cette enseigne offre une liberté de choix des fournisseurs, des assortiments et des prix. Cependant, si cette politique offre certains avantages concurrentiels, elle va parfois à l'encontre d'une homogénéisation des étals en magasin et d'une gestion massifiée capable d'offrir des prix compétitifs.

Comme on peut le constater, les positionnements contrastés apportent un pluralisme commercial donnant lieu à diverses forces et faiblesses selon les enseignes (*tableau 11*).

Tableau 11 : La structure des enseignes de distribution françaises

Gestion	Enseignes	Centrales Nationales	Hypermarchés	Supermarchés
Centralisée	<i>Carrefour</i>	Levallois-Perret	227	1078
	<i>Auchan</i>	Villeneuve d'Ascq	129	367
	<i>Casino</i>	St Etienne	113	409
	<i>Cora</i>	Croissy-Beaubourg	59	146
	<i>Intermarché</i>	Bondoufle	86	1862
Décentralisé	<i>Leclerc</i>	Issy les Moulineaux	384	122
	<i>Système U</i>	Créteil	55	531
	Total		1118	5938

Source : D'après Point de vente, 2000

2. Les stratégies des enseignes

Il existe actuellement trois stratégies d'acteurs de la filière des produits de la mer : la stratégie de concentration, la stratégie d'intégration et la stratégie de diversification

2.1. la stratégie de concentration

Cette stratégie implique tous les maillons de la filière dont le but principal est d'atteindre des économies d'échelle et d'accroître des parts de marché (Montfort MC, 1998). Les mareyeurs sont les premiers concernés. Leur concentration tient à l'obligation de la mise aux normes européennes des bâtiments, au problème de la raréfaction de la ressource qui les oblige à élargir leurs sources d'approvisionnement (notamment à l'importation sur des volumes importants) et à la montée en puissance des GMS.

L'industrie de la transformation est également concernée par cette stratégie. Sur les 200 entreprises de transformation répertoriées dans l'Ouest au début des années 80, moins de 45 sont encore en activité aujourd'hui¹⁰. Leur objectif est de disposer d'un poids économique suffisant afin de mieux négocier au niveau de la grande distribution et d'accéder plus facilement à des marchés européens voire mondiaux. C'est plus particulièrement le cas dans l'ouest de la France où les produits de la mer font l'objet de transformation de plus en plus élaborées (Armoric, Narvik, Kritsen, Furic marée, Saupiquet, Comapêche...).

La grande distribution adopte le même comportement depuis le début des années 1990 dans le but d'établir un « contre-pouvoir » auprès des industriels dans les référencements de produits.

2.2. la stratégie d'intégration

L'objectif des acteurs de la filière est de se rapprocher de la ressource et, de cette manière, de mieux maîtriser les coûts de revient. Cela évite les aléas des approvisionnements en terme de quantités et de qualités. Cette stratégie concerne aussi bien les mareyeurs que les transformateurs ou les distributeurs qui, selon les cas, intègrent tout l'amont (jusqu'au rachat des bateaux) ou seulement une partie comme l'achat des ateliers de mareyage. Deux voies peuvent être explorées :

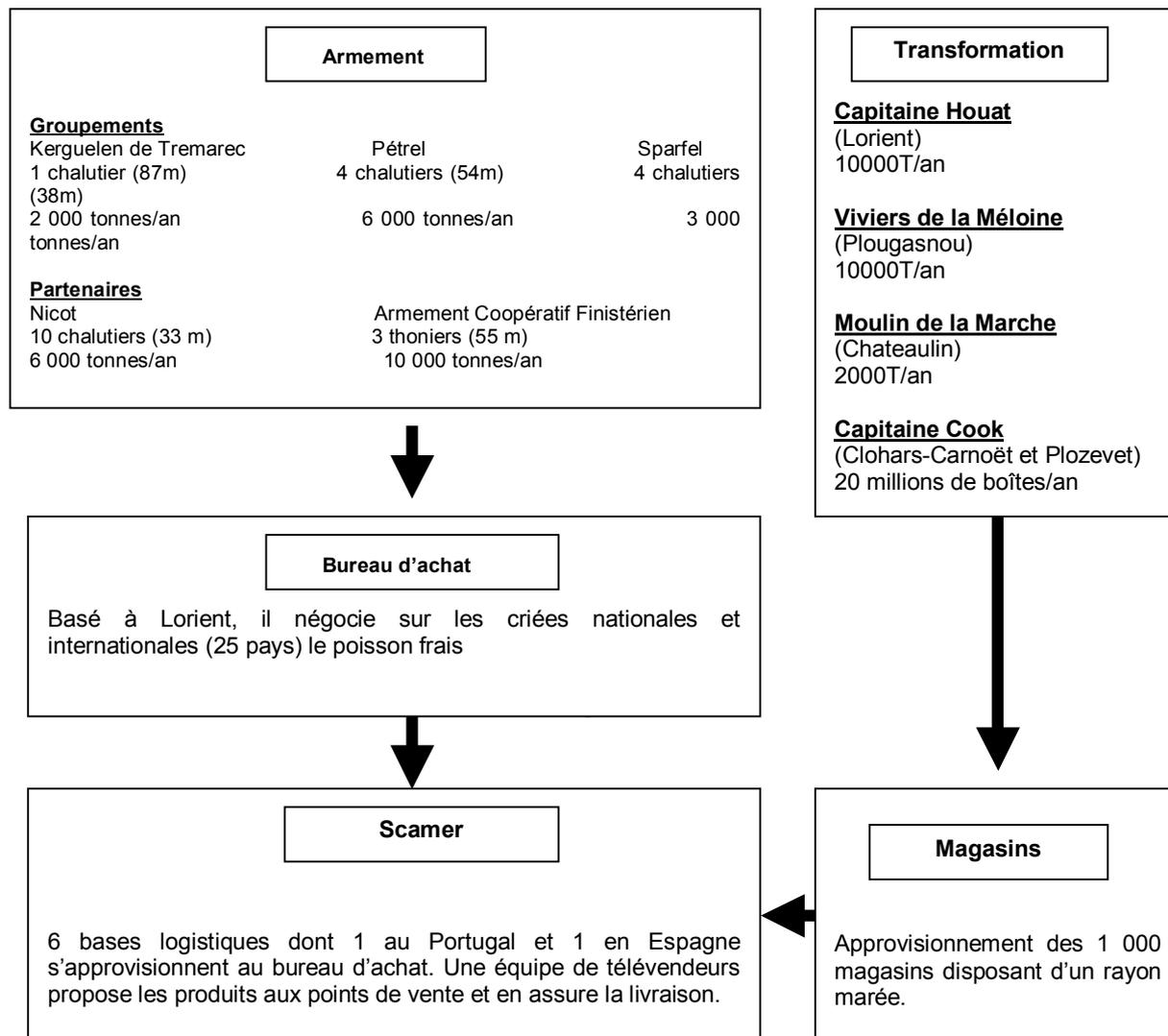
- l'appel au mareyage pour investir dans la pêche;
- l'intégration encore plus complète avec la grande distribution.

Ce dernier point peut prendre plusieurs formes :

¹⁰ Observatoire Economique des IAA de Bretagne (2000).

- Un contrat de fourniture directe entre un armement et une grande surface (par exemple Centre Leclerc à Plérin dans les côtes d'Armor).
- Le rachat de bateaux par le commerce intégré, mais cette pratique ne concerne que la pêche industrielle (au sens de société d'armement), compte tenu des volumes nécessaires. C'est le cas de l'enseigne Intermarché qui possède plus d'une dizaine de bateaux de pêche ; les marques de produits frais transformés « Capitaine Houat » et de produits de conserverie « Capitaine Cook » ; la marque de plats préparés « Claude Léger » dont certains produits sont à base de poisson ; la marque « Moulin de la marche » incorporant du saumon et de la truite fumée ; ainsi que la marque « Les viviers de la Méloine » (graphique 1).

Graphique 1 : La maîtrise d'une filière chez Intermarché : les produits de la mer



Sources : enquêtes

2.3. la stratégie de diversification

Cette stratégie est de plus en plus adoptée par les entreprises de mareyage et de la transformation. Son objectif est de mieux répartir les risques sur une plus grande gamme de produits et d'amortir plus facilement les investissements réalisés. Le développement du libre service et des produits « convénients » (produits prêts à consommer, traiteurs, surgelés, ...)

représentent actuellement une bonne opportunité de diversification de l'activité des mareyeurs (filets sans arêtes, hachés, poissons prêts à consommer) et des transformateurs (plats cuisinés, salades, charcuterie de la mer...).

Il semblerait que le développement ou seulement le maintien des ateliers de mareyage passe par une diversification de leur activité et le soutien des productions « modernes ». L'augmentation du prix de la matière première fait que la marge du mareyeur s'amenuise, accélérant la nécessité d'une diversification de son activité vers des produits à forte valeur ajoutée. La transformation offre cette possibilité. Reste à se poser la question de la stratégie à choisir, sachant que les investissements ne sont pas du même ordre. Faut-il dans ce cas investir dans la première ou la deuxième transformation ?¹¹

Il est possible que le mareyage doive plutôt se spécialiser dans le travail du produit frais en se diversifiant sur des produits nouveaux (brochettes, rôtis, plats semi-élaborés), la technologie étant facilement maîtrisable. Les productions nécessitant des investissements financiers importants (technologie des plats cuisinés, de l'enrobage, de la surgélation) resteraient le fief des IAA.

2.4. *Les stratégies collectives de la filière pêche*

Face à la composition d'acteurs hétéroclites aux objectifs divergents, la stratégie individuelle conduit à une inefficacité de la filière pêche. Des risques existent pour chacun des acteurs. C'est le cas du mareyeur soumis à la fois aux problèmes ayant trait à la pêche (raréfaction de la ressource, régression de la flotte de pêche, restrictions quantitatives imposées par la politique commune des pêches (PCP), aux régressions propres à son secteur (normes européennes, réduction du temps de travail, manque de personnel formé), et aux contraintes imposées par la grande distribution (baisse des prix, demande d'approvisionnements réguliers, jeu de la concurrence entre fournisseurs...). Pris entre l'étau de l'offre et de la demande, les mareyeurs doivent souvent diminuer leurs marges voire tenter une des stratégies décrites précédemment. Déjà en position de faiblesse, le mareyage a du mal à se projeter dans le futur et à s'impliquer dans des démarches collectives (Guillotreau, 1989).

La situation délicate des mareyeurs est accentuée en amont par la conjoncture favorable aux pêcheurs : diminution du nombre de bateaux, raréfaction de la ressource et cours élevés.

En aval, c'est la grande distribution qui conforte sa suprématie. Les enseignes de commerce de détail non spécialisé (GMS) se trouvent quasiment sans concurrence. Elles peuvent donc imposer leurs exigences aux producteurs souhaitant travailler des volumes importants ; les autres préférant travailler sur des créneaux différents comme la restauration ou les poissonneries.

De nombreuses démarches d'organisation de la filière sont entreprises, mais elles sont souvent le fait d'acteurs individuels. Elles sont généralement non concertées collectivement et dépendent donc de la bonne volonté de chacun. L'Ofimer dans ses nouvelles prérogatives, tente d'établir un dialogue collectif. Son objectif est de renforcer la politique de partenariat entre l'amont et l'aval. Les Organisations de Producteurs en lançant des applications concrètes, constituent, à ce jour, le relais opérationnel de cette démarche (*tableau 12*).

¹¹ Première transformation : filetage, désarêtage, hachage, pré-emballage, fabrication de produits semi-élaborés frais

Deuxième transformation : fabrication de plats cuisinés, panés, surgelés, etc....

Tableau 12 : Mises en place de démarches qualité et de valorisation

Secteurs	Démarches collectives
PRODUCTION	Gestion de la limitation des ressources par les Organisations de Producteurs (limitation du nombre de filets par homme embarqué, plans de capture à destination d'espèces non surexploitées...)
	Valorisation des espèces rejetées en mer (partenariat producteurs-industriels : Stalaven et Celtigel...)
	Valorisation d'espèces aux retraits importants : tacaud, rouget-barbet...
	Préparation du poisson à bord (trie, éviscération, lavage, glaçage et séparation des espèces sous film : Boulogne sur Mer)
	Étiquetage des barquettes de poisson frais : Indication du nom du bateau, poids de la caisse et le nom de l'espèce (CME et Copéport)
	Développement de l'hygiène à bord (nettoyage du bateau à l'eau de javel, changement de gants suivant les opérations, nettoyage haute pression de la cale, trie et gestion des déchets)
	Raccourcissement des temps de marée : « Qualité Petits Bateaux », « Pêche du jour » (Etaples, Pas-de-Calais)
TRANSFORMATION	Produits prêt à cuire (PAC), Produits prêt à griller (PAG) : produits semi-élaborés : poissons vidés, étêtés, pelés ; filets, darnes, pavés ...(merlan, sole, turbot, tacaud) Produits élaborés frais rôtis, brochettes, boudins, terrines, rillettes, steak hachés, plats cuisinés...(tacaud, rouget-barbet, merlan)
	Produits frais emballés en barquette au rayon libre service : filets, rôtis, darnes (merlan, sole, turbot...)
	Produits surgelés (entier ou filet) : merlan, tacaud
COMMERCIALISATION	Interconnexion des criées
	Marque collective Bretagne qualité Mer (BQM)
	Ligneur de la pointe de Bretagne
	Certification Qualité Pêche Fraîche : CQPF
	Charte Qualité Carrefour-Béganton : tourteau
	Aides aux débarquements avancés au Guilvinec
	Normandie Fraîcheur Mer (NFM)
	Fraîcheur du Littoral de Haute Normandie
	Label rouge (poissons d'élevage, d'aquaculture et de conchyliculture) ¹²
	Communications génériques

Sources : d'après E. Charles (2000), Ensar-Halieuistique, Insfa, IGR (2000).

La création et le développement de marques passe par la coopération et l'entraide entre régions et organismes qui les mettent en place. En effet, pour des raisons pratiques (particularités de chaque région en terme d'espèce, d'opérateurs, d'organisation des marchés et de la filière locale...), ces démarches sont plus facilement le fait de structures régionales œuvrant d'abord à petite échelle et pour des productions locales. Néanmoins, elles doivent maintenant privilégier le transfert d'expérience (Charles E., 1997). A terme, il est possible de fédérer ces différentes initiatives.

Celles-ci peuvent être confrontées à des difficultés car elles ne sont pas adaptées aux particularités et aux contraintes du secteur halieutique, notamment en ce qui concerne les

¹² La création de labels fait l'objet de multiples réflexions concernant la pêche artisanale. Les pêcheurs souhaiteraient que les organisations de producteurs acceptent l'idée que tous les apports ne sont pas identiques, selon qu'ils sont le fait d'une pêche d'un jour, d'une semaine, ou de deux à trois semaines. L'attribution de labels à un type de poisson doit, entre autres critères, dépendre de la durée de la marée. Mais un produit sous label à la source peut, ensuite, être mal traité, et donc tromper le consommateur final : un « bar de ligne » n'est pas forcément de meilleure qualité qu'un bar de chalut récupéré en fin de trait, et de nombreux professionnels se disent incapables de différencier les deux poissons.

signes officiels de qualité. La création d'un signe spécifique aux produits de la mer sauvages serait, par conséquent, à envisager avec la Commission Nationale des Labels (CNCL). Un « label bleu », certifiant une qualité supérieure ou un « label français », certifiant une origine, ou même un « label pêche durable », certifiant une technique de pêche respectueuse de l'environnement peut être envisagé pour les produits « sauvages » (Terrier, 1995).

Pour toute nouvelle démarche ainsi que pour celles déjà mises en place, les efforts de contrôle du respect des cahiers des charges devront être accentués à tous les échelons de la filière. Il s'agit, par-là, d'asseoir la crédibilité du produit auprès des distributeurs et des consommateurs.

La survie de la filière tient également à sa rentabilité. La valeur ajoutée en est une finalité. Celle-ci est encore trop souvent basée sur la matière première, en particulier pour les espèces nobles. La recherche d'une valeur ajoutée extrinsèque reste aujourd'hui encore trop timorée alors que la demande abonde dans ce sens. Les consommateurs, surtout les plus jeunes, adoptent un comportement « d'acheteur réticent ». Seules quelques espèces, le plus souvent filetées et vendues à des prix attractifs, les attirent. La consommation des produits frais entiers reste malheureusement l'apanage des personnes âgées.

3. La structure des approvisionnements

L'étude s'est basée sur les quatre départements bretons (*tableau 13*). Les 73 GMS ont été observées selon la méthode de l'entretien semi-directif à partir d'un choix raisonné (*tableau 14*).

Tableau 13 : Nombre de magasins indépendants en Bretagne

Départements	Hypers			Total toutes enseignes	Supers			Total toutes enseignes
	Leclerc	Intermarché	Système U		Leclerc	Intermarché	Système U	
22	6	-	-	14	9	26	18	82
29	11	1	-	18	25	33	25	136
35	5	2	2	16	5	28	32	106
56	5	1	-	11	10	36	19	108
Total	27	4	2	59	49	123	94	432
% enseignes/total des magasins en Bretagne	46%	6,8%	3,1%	56,0%	11,3%	28,5%	21,7%	61,6%

Source : d'après Le panorama de la distribution, Points de Vente, 2000.

Tableau 14 : Répartition des GMS enquêtées sur le territoire breton

	Ille et Vilaine 35	Côtes d'Armor 22	Finistère 29	Morbihan 56	Total
Leclerc	5	4	13	4	26
Intermarché	4	2	4	3	13
Super U	9	0	2	1	12
Géant	0	1	3	1	5
Champion	1	2	1	1	5
Carrefour	4	2	2	2	10
Cora	2	0	0	0	2
Total	25	11	25	12	

Sources : Enquêtes, 2001.

3.1. L'origine et la qualité des produits

Lorsque l'on étudie et compare le prix de vente de la sole, de la lotte et du bar, la provenance du produit, son caractère sauvage ou d'élevage et sa technique de pêche sont

autant de facteurs à prendre en compte dans l'analyse du prix en général (Charles, 2000) (*tableau 15*).

Tableau 15 : Provenance des espèces et leurs parts de marché dans les enseignes

	BAR	SOLE	LOTTE
Leclerc	- pas ou peu d'élevage - la provenance est mal définie quand le poisson vient de la centrale	- sole pêchée surtout en Manche	
	- % de ventes : 2 %	- % de ventes : 3 %	- % de ventes : 5 %
Intermarché	- souvent d'élevage - " pas " de bar de ligne		
	- taux de casse : 10 % - % de ventes : 4 %	- taux de casse quasi nul - % de ventes : 8 %	- taux de casse quasi nul - % de ventes : 10 %
Carrefour	- le type de bar dépend de la clientèle	- sole hollandaise principalement	- lotte bretonne et écossaise - lotte U.S par défaut
Cora	- au pire chalut et si possible ligne	- sole importée (Angleterre, Hollande) + sole française " petits bateaux "	
	- % de ventes : 8 %		- % de ventes : 10 %
Casino	- bar de chalut en général - bar d'élevage dans 90 % des promotions - bar de ligne pour clientèle ciblée	sole française " petits bateaux " - sole hollandaise et anglaise pour promotions	- lotte essentiellement d'origine bretonne
	- durée à l'étal : 1 - 2 j	- durée à l'étal : 3-4 j max.	- durée à l'étal : 2-3 j max.

Source : Enquêtes, 2001.

3.2. Les approvisionnements en centrales et en magasins

3.2.1. Les enseignes Intégrées

Carrefour

L'approvisionnement des magasins bretons Carrefour, en produits frais, a lieu principalement à partir de la plate-forme d'Arnage au Mans. Six plates-formes régionales de ce type existent en France. Cette plate-forme achète ses produits dans les ports bretons, vendéens mais également en grande partie de Boulogne et de Rouen. En réalité, la gestion des commandes ne se réalise pas directement au niveau régional. Celles-ci sont passées par les magasins via un réseau informatique à Evry qui centralise l'ensemble des informations. 9 acheteurs sont alors présents pour prendre en charge les 134 magasins qui traitent avec eux. Puis, la centrale nationale d'Evry renvoie cette information vers les différentes plates-formes qui s'occupent alors de gérer les achats et d'approvisionner les différents points de ventes du groupe. La centrale nationale dispose de 289 fournisseurs (mareyeurs) différents. Cependant, 90 % des achats sont réalisés avec une centaine d'entre eux. Le prix d'achat des poissons est négocié au niveau national pour ce type d'approvisionnement.

En revanche, chaque magasin reste libre de faire appel à des fournisseurs indépendants pour des espèces moins communes transitant que très rarement par la centrale. Ce type d'approvisionnement en direct chez un grossiste local, n'est possible que pour un port situé à 60 km maximum du point de vente. Le chef de rayon peut alors lui-même discuter ses prix avec le grossiste en s'appuyant sur les prix du cours.

Casino

L'enseigne Casino structure la gestion des produits de la mer sur le principe décentralisé et régionalisé. Une cellule centrale, prenant en charge l'ensemble des transactions financières, est tout de même présente à Saint-Etienne. Six centrales, correspondant à six régions bien distinctes, sont ainsi présentes sur le territoire français. Toutes ces centrales fonctionnent en flux nocturne à l'exception de la centrale de Lanester (Bretagne) qui fonctionne en flux diurne. D'une manière générale, la logistique mise en place est une logistique de flux tendu. En effet, le poisson acheté le matin en criée de Lorient est présent le lendemain matin dans n'importe quel magasin du sud de la France. Dans tous les cas, les produits transitant par la centrale sont uniquement destinés aux points de ventes casino. Il n'est pas exclu à l'avenir d'étendre le rapprochement déjà engagé entre les enseignes Casino et Cora avec la création de la centrale d'achat commune Opéra à Paris.

L'approvisionnement de la plate-forme de Lanester est issu à 95 % de la région Bretagne. La centrale ne travaille quasiment pas avec le port de Boulogne, sauf pour certains produits d'import. Deux raisons peuvent expliquer cela :

- d'une part, la qualité du poisson (traitement du poisson, filetage, fraîcheur...) est perçue comme meilleure en Bretagne qu'à Boulogne.
- d'autre part, l'approvisionnement en port de Boulogne entraîne inévitablement un retard de 1 jour dans la livraison des magasins.

La centrale passe uniquement par des mareyeurs (ou des producteurs dans le cas de l'élevage). 80 fournisseurs différents sont en relation avec la centrale pour la seule région Bretagne. La sole livrée aux magasins provient essentiellement de pêche " petits bateaux ". La sole hollandaise ou anglaise est réservée aux offres promotionnelles. La lotte, achetée en Bretagne, constitue le plus gros tonnage par rapport aux 3 espèces étudiées. Le bar est de ligne ou de chalut suivant les magasins, leur clientèle et le jour de vente.

Les prix des différents fournisseurs arrivent par intranet le matin. Un responsable des achats analyse ces prix pour chacune des espèces qu'il est susceptible de commander, et choisit le fournisseur en fonction du prix d'une part, mais aussi de ce qu'il sait de lui et de sa manière de travailler. Certains fournisseurs téléphonent pour connaître leur position par rapport à leurs concurrents et décident ou non de revoir leur tarif à la baisse. Puis les magasins passent leur commande à la centrale en indiquant l'assortiment et les quantités souhaitées. Le responsable des achats fait alors la synthèse de toutes les commandes de la région et renvoie cette information aux fournisseurs qui connaissent alors la quantité à acheter en criée le lendemain.

En ce qui concerne les coûts générés par la centrale, ceux-ci sont uniquement d'ordre logistique. De plus, la plate-forme fonctionnant en flux tendu, le stockage est nul en l'absence d'anomalies des lots. Le transport de la marchandise, réalisé par des camions appartenant au groupe casino, est quant à lui couplé avec d'autres produits frais, ce qui revient à diminuer ce coût. D'une manière générale, on compte 1 franc du kilo pour le transport en région Bretagne. Le transport Landivisiau - Rennes revient, quant à lui, à 0.40 F/kg. A Lanester, la marchandise est livrée avant 12 h 30. A Landivisiau (second site régional), avant 14 h 00. L'objectif est en effet de livrer tous les magasins avant leur ouverture le lendemain matin. Des contrôles qualités sont réalisés par sondage à Landivisiau avant que la marchandise n'arrive en plate-forme.

Tous les paiements sont réalisés au siège à Saint-Etienne, mais la démarche est différente suivant que la marchandise transite par la centrale ou via un fournisseur direct. Le système de facturation adoptée par l'enseigne porte le nom de système " D.O.D.C " pour " Détail des Opérations de Débits et de Crédits ".

Les magasins n'ont aucune obligation stricte de passer systématiquement par la centrale, mais un droit de veto peut être exercé si ceux-ci refusent trop souvent ses services. En

théorie, l'approvisionnement en direct doit constituer un dépannage ou être réservé à certains produits moins courants, comme le Saint-Pierre. En outre, celui-ci permet d'alimenter le point de vente le lundi, ce dernier n'étant pas livré par la centrale. Enfin, le direct nécessite une commande minimum de 30 kg.

A l'inverse de l'approvisionnement par la centrale, les factures correspondant à ce type de commande passent par les magasins avant d'être envoyées à Saint-Etienne.

Cora

Contrairement aux enseignes précédemment étudiées, l'approvisionnement chez Cora est réalisé uniquement en direct. Un test de plate-forme au niveau national a pourtant été mis en place pour 3 magasins Cora sur les 59 existants. A l'avenir, ce mode d'approvisionnement sera certainement envisagé.

Les magasins bretons Cora ont comme particularité de ne pas travailler avec une centrale et de réaliser l'ensemble de leurs approvisionnements de manière autonome. L'enseigne CORA étant essentiellement présente dans l'Est de la France (seulement 2 magasins en Bretagne : un à Rennes, l'autre à Saint-Malo), l'absence de centrale régionale en Bretagne apparaît logique. De plus, cette particularité géographique justifie que l'approvisionnement soit réalisé en grande partie à Boulogne, Granville et Cherbourg. Pourtant, dans un magasin de Rennes, le responsable marée privilégie très majoritairement l'approvisionnement dans les ports bretons (Saint-Malo, Concarneau et Lorient).

Les intermédiaires présents entre les pêcheurs et le magasin sont de deux types : il peut s'agir de semi-gros (Amehasle) ou de mareyeurs suivant la gamme de produits. La logistique est prise en charge par les mareyeurs. Les magasins fonctionnent ainsi en prix rendu, c'est-à-dire incluant tous les coûts de logistiques.

3.2.2. Les enseignes Indépendantes

Leclerc

Pour les points de ventes Leclerc, le passage par la centrale d'achat lors de l'approvisionnement est du domaine de compétence du chef de rayon qui peut exercer libre choix. Les magasins étant des indépendants, ils sont libres de choisir leur mode d'approvisionnement. Tout le travail de la centrale reste de convaincre les magasins de se fournir en poissons chez elles. Ils existent ainsi 13 centrales régionales en France qui se partagent la totalité du territoire. La scapmarée par exemple achète les produits directement en criées, sans passer par le MIN de Rungis, et approvisionne directement les magasins. Le nombre d'intermédiaires est donc relativement court (bateaux → criée → scapmarée → magasins). 4 acheteurs Leclerc sont présents en criées. Les commandes sont passées par fax/Minitel à l'ensemble des points de ventes dans la soirée. Les magasins sont dans l'obligation de commander une quantité minimum de 80 kg en passant par la centrale. Une des particularités du fonctionnement de la centrale est que tous les magasins achèteront un produit donné au même prix, quelle que soit la distance qui les sépare de la centrale. D'autres enseignes incorporent le coût de logistique réel correspondant au déplacement effectué. Les criées partenaires de la centrale sont Boulogne pour la sole, Cherbourg, Concarneau (pour le Saint-Pierre), St.-Jean de Luz et Sète. 400 à 500 tonnes de soles au minimum transitent chaque année par la centrale. Le poisson transitant par la centrale provient toujours de criée, le transfert direct bateaux - scapmarée n'ayant jamais lieu. Le but de ce passage obligé est de ne pas éliminer le contrôle qualité effectué lors de l'agregage. Celui-ci, avec la taxe de criée et l'emballage constitue la première augmentation du prix du poisson : c'est le prix de prestation. La centrale scapmarée prélève une autre marge correspondant à son coût d'exploitation. L'objectif de la centrale, qui fonctionne suivant un modèle coopératif, n'étant pas de faire de bénéfices, elle réalise une marge nulle en fin d'exercice. Bien entendu, une marge est tout de même prélevée sur le prix du poisson pour

permettre de réaliser certains investissements. Les produits issus de la centrale sont uniquement destinés à alimenter les points de ventes Leclerc et dans quelques temps, ceux de système U. La marge prélevée par la centrale et permettant de couvrir l'ensemble des frais financiers liés à son fonctionnement est de 7%.

Leclerc veut être irréprochable du point de vue de la qualité. A la suite du premier contrôle réalisé sous criée, un second contrôle est effectué lors de l'arrivée à la centrale. Face à l'image négative véhiculée par le bar d'élevage, son approvisionnement en provenance de Turquie et de Grèce a été réduit de 70 %. L'enseigne limite actuellement sa vente. Au niveau de la traçabilité, l'origine est indiquée précisément lors des promotions. En ce qui concerne ces promotions, chaque magasin réalise une pré-commande au niveau de la centrale laquelle doit gérer les prix et les quantités 2 mois à l'avance. Si le magasin n'a pas fait appel à la centrale, pensant bénéficier d'un prix plus intéressant ailleurs, et qu'il se retrouve sans la marchandise au moment de la promotion, la centrale ne l'approvisionnera pas. 80% des magasins utilisent la scapmarée comme source d'approvisionnement.

Intermarché

Comme pour Carrefour, Leclerc et Casino, l'approvisionnement des magasins Intermarché bretons se fait essentiellement via une centrale d'achat : la scamer. Les armements des Mousquetaires ne profitent pas aux seuls magasins Intermarché. En effet, seuls 30 % des volumes débarqués par les chalutiers du groupement alimentent ces magasins. Ce chiffre, très hétérogène suivant les espèces, est tout de même en augmentation. Les 70 % restant sont vendus, soit sous criée, soit par téléphone à d'autres fournisseurs, avant même le débarquement de la marchandise. La proportion de ventes sous criée / ventes par anticipation varie en fonction des cours. Lorsque le marché est demandeur, les ventes sous criée sont importantes. Dans le cas contraire, la marchandise sera plutôt destinée à des fournisseurs autres, tels que les gros mareyeurs. En ce qui concerne l'approvisionnement des magasins, 70 % des points de vente Intermarché, soit environ 1200 magasins, sont fidèles à la scamer.

Les politiques d'approvisionnements des enseignes diffèrent selon leurs structures et leurs positionnements. La majorité des distributeurs est consciente des difficultés de conduire une politique d'approvisionnement. Plus encore de s'émanciper des circuits intégrés qui les oblige à construire de nouvelles relations avec les pêcheurs sous la forme de partenariats (*tableau 16*). Cette politique induit un marketing mix sensiblement différent entre les enseignes.

Tableau 16 : Gestion des approvisionnements des produits de la mer dans les centrales et les magasins de grande distribution

	Carrefour	Promodès	Intermarché	Leclerc	Casino	Cora
Situation actuelle Centrales	6 centrales 9 acheteurs	6 plates-formes	8 bases Scamer (dont 1 Espagne et 1 Portugal)	14 centrales 4 acheteurs en criées	6 centrales 1 responsable des achats	1 centrale
Magasins	134 magasins 1039 supers (Champion)	87 hypers ()	1661 supers	384 hypers 122 supers	110 hypers 416 supers	59 hypers
Fournisseurs	289 fournisseurs dont 100 en direct		25 bateaux, 4 entreprises, 30% de la pêche aux adhérents, 70% de la pêche sous criées		80 fournisseurs pour la Bretagne	139 fournisseurs pour l'ensemble des magasins
Centrale régionale Bretonne	Arnage (Le Mans)		Scamer (Lorient)	Scapmarée - Rungis (modèle coopératif)	Lanester (Lorient)	pas de centrale (1 test de plate-forme en national)
Gestion magasins	Supers: gestionnaires du stock Hypers: manager métier			Commande minimum de 80 kg en centrale par magasin et/ou achat en direct	Commande minimum de 30 kg en centrale par magasin	Achats en direct (approvisionnement autonome)
Références	10 références nationales		Promotions 2 mois d'avance (contrôle du stock)	Promotions 2 mois d'avance (refus de la centrale de vendre en promotion si le magasin passe commande au dernier moment)	Sanction des responsables magasin si pas d'achat en centrale	Selon le choix du responsable magasin
Perspectives Approvisionnements	Partenariat avec armateurs	Massification des transports avec Carrefour (chiffre d'affaires : 30% crevettes et saumon)	Charte qualité : 7 jours de pêche maximum, travail à bord du chalutier	L'implantation en Pologne constitue une "seconde France" pour le groupe (approvisionnement, réseaux de vente)	Achats en direct uniquement pour certains produits moins courants	Regrouper les achats avec Casino (à partir de la centrale Opéra)
	Développer l'élevage	(même politique que Carrefour)	Développer l'élevage et communiquer sur le sauvage	Développer la qualité et la traçabilité Rationaliser les approvisionnements	Rationaliser les approvisionnements	
Merchandising	Gammes enfants Solutions repas (1 filet, 1 sauce, 1 légume sous film (6 produits différents micro-ondables)	Déclinaisons exotiques (adultes) Panés (enfants)	2 marques fortes : Pétreil (sauvage), Gulf Stream (élevage)	Rayon à thème		
	Univers de consommation	Nouveaux plan d'implantation	" Singulariser " le rayon	Rayon personnalisé	Univers de consommation	Univers de consommation

Source : enquêtes, 2001.

3. Les politiques marketing et commerciales des enseignes

Le linéaire poissons frais a connu une intégration progressive aux magasins de la grande distribution. La raison principale tenait à l'attachement des consommateurs à l'approvisionnement des produits de la mer frais dans les canaux de distribution spécialisés (poissonneries). Cependant, depuis les années quatre-vingts, une réelle volonté s'est emparée des distributeurs pour développer le rayon des produits de la mer frais, soit isolément, soit en l'intégrant sous la forme d'un univers de consommation (frais + saurisserie + appertisés).

En raison de la fragilité des produits, du risque de perte mais également des marges parfois modérées, les distributeurs hésitent encore à investir dans ce rayon. Pourtant un potentiel énorme existe. Certaines enseignes l'ont compris. C'est le cas de Carrefour et d'Intermarché qui appréhendent la filière pêche d'une manière différente. Cela se traduit par des stratégies commerciales hétérogènes (Gouin et Fady, 2000).

L'étude qualitative menée sur dix espèces auprès de soixante treize magasins GMS (hypers et supers) atteste l'intérêt porté au rayon poisson frais. Le merchandising mis en œuvre en magasin et plus globalement le marketing mix en sont les meilleures preuves.

Les enquêtes qualitatives conduites auprès des centrales nationales et régionales confortent les résultats obtenus précédemment.

3.1. Les démarches des enseignes intégrées

La politique commerciale de Carrefour

Le mouvement de centralisation mis en place par Carrefour, depuis 1995, a poussé l'enseigne à réduire la marge de manœuvre des magasins et à augmenter la gestion au niveau national. Dès lors, les centrales ont acquis un poids important. Les magasins sont contraints de travailler avec ces plates-formes, de présenter leurs rayons selon un plan préétabli, appuyés de systèmes d'îlots. Ce mouvement de "concentration horizontale" peut être opposé au mouvement de "concentration verticale" lancé par Intermarché il y a quelques années.

Une autre volonté de Carrefour a ainsi été de ne pas s'investir à l'amont de la filière. En matière de pêche, la traçabilité s'arrête à la criée. Tout ce qui concerne la pêche ne les intéresse pas. La marque BQM (Bretagne Qualité Mer) a été la première à tenter de fixer des règles concernant la pêche, mais le manque de volonté des acteurs de la profession fait qu'elle ne représente pas grand chose pour Carrefour. L'enseigne préfère sa marque propre "Filière Qualité Carrefour". Cette dernière est régulée par un cahier des charges comportant 3 dossiers (dossier environnemental, dossier alimentation, dossier économique).

En matière de politique commerciale, une des grandes orientations prise par l'enseigne Carrefour est de développer l'élevage. Elle travaille actuellement sur toutes les pistes concernant le poisson d'élevage. L'enseigne préfère communiquer dès maintenant sur ce mode de production afin de rassurer le consommateur, et d'anticiper sur l'année 2002 où les enseignes devront informer de l'origine des produits.

Un autre axe de développement, dépassant le cadre de ces 3 espèces, est la mise en place de « solutions repas ». Carrefour veut développer un nouveau concept de produits innovants à partir de poissons. La "solution repas", constituée de poissons crus, de sauces et de légumes d'accompagnement, serait présent au sein de chaque rayon et deviendrait un produit libre service (L.S) "prêt à consommer". Six références sont prévues au lancement commercial. Ces produits veulent se différencier de la saurisserie par un caractère qualitatif

renforcé. Leur positionnement devrait constituer un « univers de consommation » à forte valeur ajoutée.

La politique commerciale de Casino

La politique du groupe Casino repose sur une démarche qualité des produits de la mer, grâce à un approvisionnement régional. Toutefois, l'enseigne met aussi l'accent sur des campagnes promotionnelles nationales. Le merchandising des produits de la mer tient essentiellement par le dynamisme du chef de rayon. Ce dernier dispose généralement d'un assortiment complémentaire issu de commandes en direct. Comme l'enseigne Cora, la politique commerciale repose sur un géo-marketing (étude de la clientèle de proximité, panier moyen, attentes de la demande...).

A terme, le groupe Casino rationalisera les assortiments et les promotions avec l'enseigne Cora à partir de la super-centrale de référencement Opéra.

La politique commerciale de Cora

En ce qui concerne la qualité des poissons, l'enseigne a mis en place une marque « terre et saveur » sur les produits d'élevage et sur la marque EDO (Engagement Dès l'Origine) défini à partir d'un cahier des charges précis. L'origine des poissons est toujours indiquée

La politique du groupe se focalise sur un géo-merchandising, c'est-à-dire défini en fonction de la clientèle habitant en zone primaire (de proximité). L'assortiment en produits frais met l'accent sur les appellations « petit bateau » ou « pêche de ligne », « Bretagne Qualité Mer ». Il est donc principalement effectué en direct à partir de quelques fournisseurs seulement. Les campagnes promotionnelles sont planifiées à trois niveaux :

- Les promotions nationales, définies tous les semestres sur des produits plutôt basiques. Un fournisseur commun est retenu pour l'ensemble des magasins.
- Les promotions régionales, définies tous les mois sont cependant facultatives.
- Les promotions internes au magasin, définies à partir des fournisseurs en direct et généralement mises en application une fois par semaine.

A terme, l'enseigne souhaite mettre en place une centrale d'achat permettant d'optimiser ses approvisionnements et d'homogénéiser ses rayons.

3.2. Les démarches des enseignes Indépendantes

La politique commerciale de Leclerc

L'enseigne oriente sa politique de ventes de la manière suivante :

- Lors des campagnes promotionnelles, la politique de Leclerc est d'appliquer des marges nulles sur l'ensemble de ses produits. Il en résulte que l'enseigne peut devenir très compétitive en terme de prix.

- La création d'un « univers produits de la mer » avec le rassemblement des activités marée, sauriserie et surgelés au même endroit dans le magasin constitue un pôle à forte valeur ajoutée.

A ces principaux choix commerciaux, le groupe Leclerc réfléchit sur une meilleure rationalisation de ses approvisionnements. La marque propre « Amiral de Bretagne », au statut de marque ombrelle, devrait donner une plus grande lisibilité et une meilleure transparence à l'enseigne, Elle se positionne sur le même principe que l'enseigne concurrente Intermarché.

La politique commerciale d'Intermarché

Intermarché se démarque des autres enseignes par son choix atypique d'intégrer l'amont de la filière « produits de la mer » à sa fonction première : la commercialisation des produits.

Cette stratégie singulière et originale est née de la volonté de l'enseigne de préserver son indépendance, et de l'importance toute particulière que celle-ci accorde aux produits de la mer. Cette intégration lui a également permis de mieux maîtriser la filière et d'acquérir une connaissance plus précise de la pêche, connaissance qui fait défaut à certaines enseignes concurrentes. Ayant pris conscience de ces atouts, le groupement souhaite tirer partie de ces connaissances en mettant en place 3 marques ombrelle, propre à l'enseigne, permettant ainsi d'assurer à la filière une traçabilité maximale :

- La marque “Odyssée” s'applique aux produits traités, conserves et surgelés, et mise son développement sur des critères de praticité et d'innovation des produits.
- La marque “Gulf Stream” s'applique à l'ensemble des poissons d'élevage. Celle-ci doit respecter un cahier des charges précis et est garante d'une production de qualité qui préserve l'environnement. La devise appliquée à cette marque est : “la mer est notre culture”. Cette marque fait l'objet d'un affichage et d'une campagne de communication importante.
- Enfin, la marque “Pétrel”, dont le positionnement est “l'extra-fraîcheur”, concerne les poissons frais débarqués par les bateaux Intermarché ou par des bateaux partenaires. Elle a pour devise “le poisson à l'état nature”. Cette marque garantit une fraîcheur maximale, un poisson sauvage, une maîtrise de la chaîne du froid, une origine contrôlée.

Une charte “qualité Pétrel” est à l'ordre du jour afin d'établir les caractéristiques des poissons vendus sous cette marque. Celle-ci prévoit ainsi un délai pêche - débarquement inférieur à 7 jours, et une durée à l'étal de 1 jour. Au-delà de cette limite, le poisson peut-être vendu, mais sans être associé à la marque Pétrel.

La puissance d'Intermarché vient donc sans nul doute de ses armements. En matière de politiques commerciales, l'enseigne peut de ce fait proposer des prix très bas, notamment pendant ses campagnes promotionnelles. En effet, à l'approche de ces campagnes, l'enseigne pêche en quantité importante une espèce donnée de manière à se retrouver en situation de quasi-monopole. Il en résulte que les enseignes concurrentes vont devoir payer l'espèce plus cher si elles souhaitent s'approvisionner.

Un effet pervers de cette intégration peut apparaître si Intermarché s'engage trop dans cette voie. En effet, si l'enseigne renforce de manière excessive sa flotte, toute la Bretagne sud sera alors sous son emprise. Les autres enseignes accepteront difficilement d'acheter toute leur marchandise à une enseigne concurrente et risqueront de ne plus s'approvisionner en Bretagne. Dans cette situation, Intermarché n'aurait d'autres débouchés que ses propres points de ventes. Or, on sait pertinemment que cette voie de commercialisation ne représente pas un débouché majoritaire pour les produits issus de sa pêche (Charles et Boude, 2001).

L'exposé des politiques commerciales des enseignes méritent que l'on s'attache plus précisément à leurs différentes politiques opérationnelles (marketing mix).

3.3. La politique de produit

La politique de produit des enseignes extrait dans ce présent rapport les principaux éléments caractéristiques des produits de la mer.

3.3.1. La fraîcheur

Nous Chaque magasin a fourni les délais entre le débarquement et la mise à l'étal. Des résultats différents apparaissent selon le mode d'approvisionnement des magasins. La moyenne se situe entre 12 et 24H (*graphique 2*).

Leclerc pratique des intervalles de temps très courts, 15 magasins sur les 19 étudiés respectent un délai de moins de 24H.

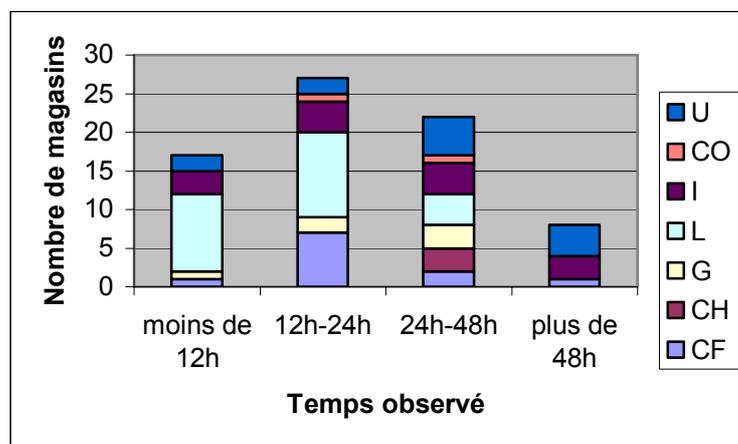
Les magasins Carrefour mettent leurs produits sur leur étal entre 12 et 24H pour 7 magasins sur les 10 Carrefours interrogés.

Cora et Géant ont des délais semblables : 24H en moyenne.

Les magasins Champion étudiés observent un temps de livraison entre 24 et 48H.

Super U et Intermarché pratiquent des délais très différents selon les magasins. En moyenne, on obtient 24H pour Intermarché et plus de 24H pour Super U. En effet, pour Système U, 75% du rayon marée vient de la centrale qui livre en A pour C.

Graphique 2: Délais débarquement - mise à l'étal



La centralisation des magasins entraîne des allongements dans les temps de livraison. Leclerc, par sa politique décentralisée est le plus rapide, Carrefour, ITM et Système U ont des temps plus longs. Toutefois tous ne procèdent pas la même manière.

Pour les poissons entiers, certains responsables d'achat achètent directement à la criée. Pour cela, il suffit d'avoir un droit d'achat. Ainsi, le contrôle des poissons est très exact, le responsable connaît la qualité de sa marchandise. Il peut raccourcir considérablement ses délais de livraison en achetant le matin à 6H et en vendant ses produits à 9H, La criée du soir peut être, dans ce cas, un bon complément. Mais ce droit d'achat est contraignant, Il faut acheter un volume global minimum par an, être agréé par la CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie) et verser une caution.

Certains responsables ont trouvé une solution afin de mieux connaître la qualité de leurs produits sans avoir les inconvénients d'une licence, Ils se déplacent à la criée et conseillent les mareyeurs chargés de leurs achats.

Parmi les magasins que nous avons interrogés, seuls quelques indépendants, des Leclerc et des Intermarché avaient une licence.

De plus, les ventes sous criées ne représentent que 50% de la production totale en volume et 70% en valeur. En effet, une taxe est prélevée et quelques fois pour des questions de délais, il est plus souhaitable de ne pas attendre l'heure de la criée.

Pourtant, celle-ci offre en principe de nombreux avantages : meilleure stabilité des prix par un retrait possible, contrôle de la qualité. Les magasins que nous avons interrogés n'ont jamais établi de contrats écrits avec des pêcheurs et des fournisseurs. Cependant, certains avouent avoir une relation particulière, ils réservent alors la marchandise et ne passent pas par la criée ; cependant, les marchandises sont payées au prix du marché.

Lorsque les GMS ne possèdent pas de licence ou pour les produits nécessitant une transformation, les mareyeurs interviennent. Ceux-ci bénéficient d'une clientèle très diverse (GMS mais aussi restauration collective, commerciale...). Ainsi, s'approvisionnant sur plusieurs criées, ils peuvent proposer la marchandise appropriée à prix avantageux. Ils vendent directement aux magasins ou aux centrales.

Le responsable des achats de la centrale compare les prix sur plusieurs criées et, en achetant de très gros volumes, peut avoir des prix (en principe) avantageux. Pourtant, pour le magasin, les délais sont souvent allongés (A pour C), Le poissonnier ne connaît pas parfaitement les produits qu'il achète. De plus, il est souvent demandé une commande minimale : 80kg pour la centrale Leclerc, 30kg pour Cora. Quelques fois, la centrale passe des contrats avec des pêcheurs ou des mareyeurs, comme par exemple Super U pour les sardines et les maquereaux.

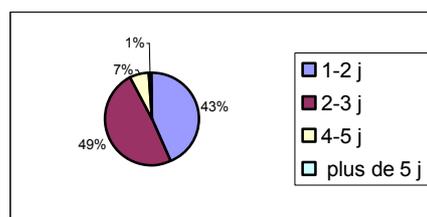
3.3.2. L'exposition à l'étal

Par leurs pratiques au sein des magasins, on distingue différentes politiques de commercialisation des enseignes. La fraîcheur est une des priorités des chefs de rayon. Pour assurer une bonne fraîcheur du produit, il faut avant tout une bonne qualité de poisson et des délais courts entre la capture et la mise à l'étal.

La durée d'exposition à l'étal n'est pas un gage de fraîcheur, Un poisson pêché la veille, de qualité extra, pourra facilement tenir plusieurs jours sur le rayon. Au contraire, un poisson qui a déjà plus de dix jours de marée ne sera exposé pas plus d'une journée.

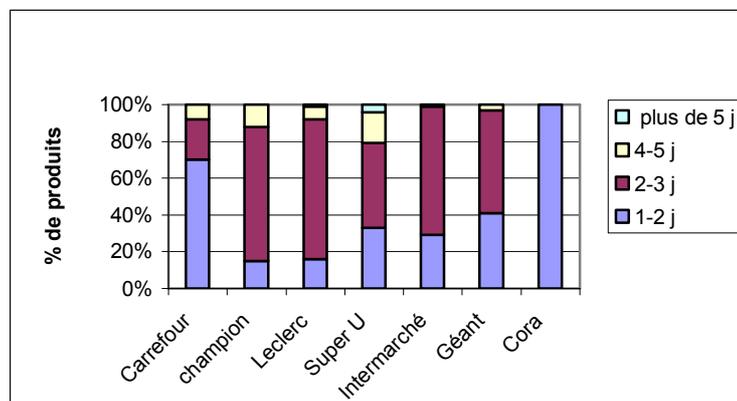
Il ne faut donc pas déduire qu'un magasin qui n'expose qu'une journée fournit de la meilleure qualité qu'un magasin qui laisse son poisson plusieurs jours. D'une manière générale, la durée moyenne d'exposition à l'étal est variable, mais une majorité de magasins exposent leurs produits en moyenne 2 à 3 jours (*graphique 3*).

Graphique 3 : Durée moyenne d'exposition à l'étal toutes enseignes confondues



Cependant, des politiques contrastées apparaissent d'une enseigne à l'autre, Le *graphique 4* montre ces contrastes pouvant aller d'un à plus de cinq jours.

Graphique 4 : Durée d'exposition à l'étal selon les enseignes



On remarque que Cora et Carrefour ont une rotation très rapide du rayon (1 à 2 jours). La politique de Carrefour est d'avoir un stock de 24h maximum. Ainsi, 70% des magasins renouvellent chaque jour la totalité de leur stock.

Les autres enseignes ont des politiques moins nuancées. Seuls Super U et Leclerc dépassent parfois les 5 jours à l'étal (5% des produits chez Super U et 1% chez Leclerc). Champion et Géant ont des produits qui restent la plupart du temps 2 à 3 jours. Intermarché ne dépasse pas les 3 jours, mais ses produits restent la plupart du temps (70%) au moins 2 jours. Les produits à la marque Pétrel d'Intermarché ne peuvent rester en rayon que 24 h sous l'appellation. Au-delà de cette limite ils sont déclassés et suivent le cours des autres poissons.

3.3.3. la gestion des invendus

La plupart des magasins (entre 65% et 70%) mettent l'intégralité de leurs invendus à la casse. Cependant, quelques-uns font des filets à partir des poissons entiers non vendus, d'autres font du préemballé (filets emballés sous plastique et exposés au rayon libre-service).

Une vingtaine de magasins (soit environ 25%) filètent leurs poissons entiers invendus au bout d'une journée de présence à l'étal. La part de marché réalisée par les filets est en effet en hausse, car les consommateurs apprécient la praticité et l'absence d'arêtes.

Seuls deux Carrefour, un Cora, un Leclerc et un Super U font du libre service (LS) à partir de poissons qui ont passé une journée à l'étal. La législation par rapport au LS est peu claire. Pourtant, la majorité des magasins considère que le LS doit être fait avec des poissons ultra-frais. En effet, les consommateurs ne sont pas encore vraiment habitués à ce genre de produits, il est donc nécessaire de leur proposer la meilleure qualité pour ne pas les décevoir.

Enfin, les produits de marque sont déclassés avant de finir à la casse. C'est le cas des poissons Pétrel d'Intermarché. C'est également le cas pour certains bars de lignes qui sont vendus sous l'appellation « bars sauvages » avec la baisse de prix correspondant.

Ainsi, la fraîcheur est un critère très important dans l'acte d'achat. Mais aujourd'hui, suite aux diverses crises alimentaires, les consommateurs réclament de plus en plus de connaître l'origine de leurs aliments. Dans la filière des poissons sauvages, la provenance reste difficile à déterminer. A l'heure actuelle, aucun étiquetage suffisamment précis n'est imposé. D'autre part, avec les brassages de la criée, des mareyeurs et des centrales, les responsables de rayon connaissent peu la provenance des poissons qu'ils vendent.

3.3.4. La provenance

La provenance est rarement précisée, sauf pour les magasins situés immédiatement sur le littoral et pour l'ensemble des Carrefour étiquetant systématiquement leurs produits.

Les consommateurs bretons aiment acheter des produits de leur région. Ainsi l'approvisionnement est essentiellement breton (64% des magasins se fournissent en Atlantique), et ce pour toutes les enseignes. Toutefois, Super U et Carrefour, plus concentrés dans le département 35, sont moins spécialisés dans leur approvisionnement (poissons venant d'Atlantique ou de Manche), Ceci n'est pas dû à leur politique mais à leur positionnement géographique.

Les poissons importés

Rares sont les magasins qui refusent l'importation, Ceci concerne 23% des magasins bretons et uniquement les Indépendants ; Leclerc (43%), ITM (33%) et Super U (18%). Cette proportion risque encore de diminuer, selon nos interlocuteurs, en cas de monopole d'Intermarché sur la ressource.

Les poissons d'élevage

Seulement 26% des magasins bretons vendent des poissons d'élevage hors-promotion. Mais en regardant plus précisément, on s'aperçoit que ce chiffre est différent selon les enseignes. 50% des magasins Carrefour sont concernés. Ce chiffre est important, comparé aux pourcentage des indépendants ; 33% pour Leclerc, 11% pour ITM et 18% pour Super U.

Pour de nombreux magasins, cette part tendra à augmenter. Il faut pour cela qu'il soit couplé à un grand effort de communication afin de rassurer le consommateur, inquiet par les méthodes d'élevage. Dans le contexte d'une plus large transparence, la connaissance du lieu d'élevage, de son alimentation, des traitements qu'il a reçus est beaucoup plus facile à maîtriser, comparé au poisson pêché.

3.3.5. Les marques

Les marques permettent de fidéliser le consommateur. Reposant sur une notion de qualité, elles le rassurent. Mais cette qualité est justement très difficile à définir en ce qui concerne les produits de la mer.

Les marques collectives : exemple de BQM

Les certifications classiques que sont les labels ou les Indications Géographiques Protégés sont inadaptées aux poissons sauvages mobiles. D'autres solutions existent pour répondre à l'exigence de qualité : les Marques Collectives.

Certaines organisations de producteurs de pêche artisanale bretonne ont différencié leurs produits grâce à une marque collective : Bretagne Qualité Mer. Les pêcheurs et mareyeurs se sont engagés à respecter un cahier des charges spécifique. Ceci permet alors une garantie de fraîcheur et de provenance pour ces produits.

Lors de nos visites dans les GMS, nous n'avons vu aucune mention de cette appellation. Cette marque n'a pas eu l'impact escompté. Les distributeurs privilégient davantage leurs propres marques.

Les marques enseignes :

Seuls les indépendants se sont engagés à communiquer sur une MDD en frais : Intermarché avec Pétrel et Gulf Stream, Leclerc avec Amiral de Bretagne, Toutefois Intermarché se singularise par une stratégie de marques fortes indépendantes selon les segments de produits,

En effet, l'enseigne Intermarché développe deux marques en poissons frais bâties sur des positionnements complémentaires (distinction élevage/sauvage).

La marque **Gulf Stream** réunit l'ensemble des produits d'élevage dont la production est maîtrisée, tant au rayon traditionnel qu'au libre service. Pour chaque produit de cette marque, un cahier des charges assure une alimentation contrôlée (exempte de farine d'animaux terrestre), un élevage respectueux du cycle de vie du produit et une traçabilité totale « de l'œuf jusqu'au rayon ». Enfin, cette marque garantit des produits meilleurs en goût et faciles à consommer.

Le slogan : « Gulf Stream, la mer est notre culture » caractérise le savoir-faire de l'enseigne. La gamme s'étend, en 2001, sur le saumon entier de Norvège, les crevettes entières cuites, la découpe de saumon (filets, dames, pavés), les huîtres creuses de Bretagne, Marennes, Bouzigue et Normandie, les huîtres plates, la truite portion, le bar, la dorade et les moules.

La marque **Pétrel** regroupe des poissons sauvages uniquement (aiglefin, cabillaud, lieu, limande, lotte, merlan, empereur, grenadier, sabre, flétan...). Elle s'appuie sur un cahier des charges technique très pointu :

- 7 jours de pêche maximum ;
- travail du poisson à bord des chalutiers ;
- agréage du produit à chaque étape ;
- traçabilité complète du produit.

A l'arrivée au rayon, le consommateur est face à un panneau indiquant les garanties Pétrel : une extra-fraîcheur (poissons variés et extra-frais livrés chaque jour), une maîtrise de la chaîne du froid, des poissons sauvages, une origine contrôlée.

Le bateau, la zone de pêche, le port et la date de débarquement sont indiqués sous la forme d'un code barre qui figure sur chaque caisse de poisson. Cette information n'est donc pas directement accessible, mais elle permet au moindre problème de retrouver le maillon défectueux. A ceci une raison ; le consommateur n'est pas suffisamment formé pour l'entendre ; on parle alors d'extra-fraîcheur sans parler de date de pêche. Mais Intermarché montre qu'il maîtrise la traçabilité de ces produits. Selon M.Barbier (responsable des achats de la centrale à Lorient), l'enseigne ne peut affirmer aujourd'hui toute la vérité. Le consommateur croit manger un poisson pêché la veille, alors que pour les espèces industrielles il peut avoir été pêché deux semaines auparavant. Intermarché innove sur la

traçabilité du poisson sauvage, l'enseigne est aujourd'hui la seule à proposer de telles garanties.

La Filière Qualité Carrefour

Carrefour a passé plusieurs contrats avec des fournisseurs s'engageant à respecter un cahier des charges précis. Les espèces concernées sont le saumon, l'huître, le thon et le tourteau. Contrôlant ainsi la filière, cette enseigne peut donc prétendre aux exigences de traçabilité pour ces produits.

Terres et saveurs, Engagement Dès l'Origine

Pour certains produits, Cora, Géant et Casino se sont engagés à travers la marque « EDO » : Engagement Dès l'Origine. Ceci consiste à entretenir des partenariats avec des producteurs. Ainsi la traçabilité est totalement faisable ; le lieu d'élevage, l'alimentation sont parfaitement connus. Les produits concernés sont : la truite (d'Oléron), le saumon (de Norvège) et l'huître (d'Aquitaine).

Portant sur la truite, la daurade royale, le bar d'élevage ainsi que sur les huîtres et les moules, la marque enseigne Terres et Saveurs permet d'avoir un fond de rayon constant grâce à un cahier des charges précis.

Amiral de Bretagne

Les groupements Leclerc s'engagent depuis 2001 à communiquer sur leur marque propre « Amiral de Bretagne », L'origine, la fraîcheur constituent la base de leur communication, Sa réussite tient contractualisation développée avec des pêcheurs bretons,

3.4. La politique de prix

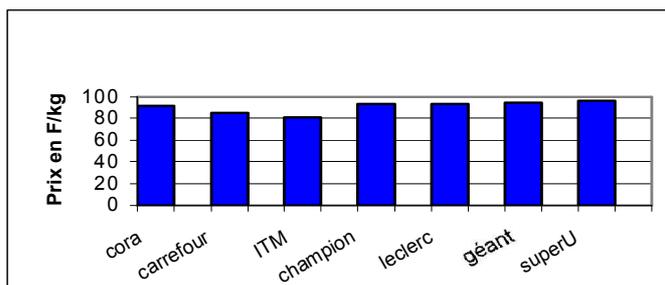
Les prix constituent une base de référence dans le linéaire des poissons frais, En effet, c'est le critère principal pour beaucoup d'acheteurs, Il n'y a pas automatiquement de comportement cognitif dans le comportement d'achat des consommateurs, L'affectivité est plutôt le déterminant à l'achat (conatif), Beaucoup de consommateurs raisonnent sur la base d'un achat générique a priori, Ce n'est que lorsqu'ils sont en situation d'achat, c'est-à-dire devant l'étal de poissons frais qu'ils orientent leur acte, Il y a donc un lien fort entre la mise en situation des produits et l'acte d'achat, Ce dernier est motivé principalement par l'espèce mise en marché, le prix (plus exactement les promotions) et le conseil du vendeur,

Sur une moyenne générale des prix des espèces étudiées sur 5 semaines, on remarque qu'Intermarché se distingue fortement de ses concurrents par une politique de prix bas.

Carrefour pratique également des prix compétitifs, Toutefois, ils sont en moyenne plus élevés que ceux d'Intermarché.

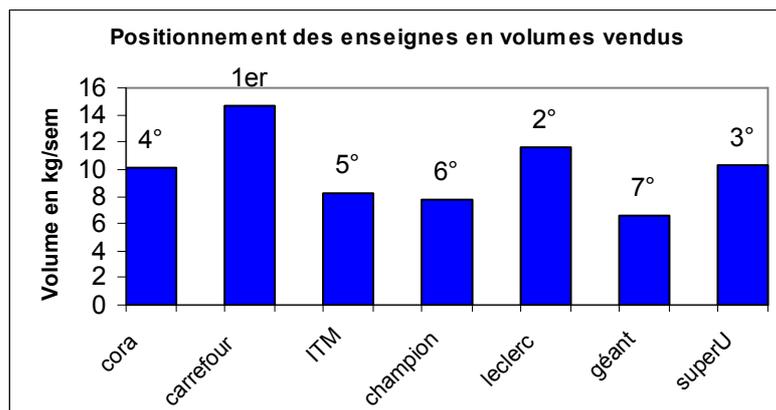
Graphique 5 : Prix moyen selon les enseignes

Statistiquement, on ne peut pas distinguer les politiques de prix des autres enseignes (Leclerc, Géant, système U, Champion et Cora) dont les écarts de prix moyens ne sont pas assez significatifs.



En terme de volume vendus, les enseignes Leclerc et Carrefour arrivent en tête, viennent ensuite Système U, Cora et Intermarché, puis Champion et Géant (*graphique 6*).

Graphique 6 : Positionnement en terme de volumes



La structure des enseignes n'est pas sans incidence sur les volumes écoulés, En effet, les supermarchés dégagent des volumes plus faibles, C'est le cas pour les Intermarchés, les Super U et les Champion, Les Hypermarchés Leclerc, Carrefour se placent en leaders. Toutefois, l'enseigne Système U se place légèrement devant Cora alors que Géant arrive en dernier. Le fait d'être décentralisé ou indépendant ne semble pas être pénalisant,

Si l'on s'attache plus précisément à l'étude des prix dans les GMS de Rennes, des disparités existent entre les enseignes (tableau 17). Les prix présentés dans le tableau ci-dessous expriment le prix moyen sur les mois de février et de mars 2001.

Tableau 17 : Comparaison des prix de vente dans les enseignes Rennaises

	SOLE	BAR	LOTTE
Intermarché " les longs champs "	sole portion St-Gilles 119.90 F/kg		lotte française 119.90 F/kg
Centre E. Leclerc (Cleunay - Rennes)	sole filet 128.90 F/kg	pas de bar depuis 3 semaines	
Champion (Bourg-L'évêque / Rennes)	sole grosse 108 F/kg	bar chalut Normandie 99.90 F/kg	lotte Guilvinec 99.90 F/kg
Super U (Rennes)	sole " petits bateaux " : filet : 128 F/kg portion : 108 F/kg		lotte Douarnenez 118 F/kg
INNO (Rennes)	sole Hollande 169.90 F/kg	bar de ligne 119.90 F/kg	lotte bretonne : 159.90 F/kg
Carrefour Centre-Alma (Rennes)	sole portion 129.50 F/kg	bar pélagique 89 F/kg	lotte : 129 F/kg
Centre E. Leclerc (Saint-Grégoire)	sole " grosse " : 139.90 F/kg	bar chalut France : 99.90 F/kg	lotte moyenne : 139.90 F/kg
Cora (Pacé)	sole France (taille moyenne) : 129.90 F/kg	bar chalut : 99.90 F/kg	lotte France 139.90 F/kg
Géant (Saint-Grégoire)	sole (taille 4) 139.90 F/kg	bar chalut : 99.90 F/kg	lotte : 119.90 F/kg
Carrefour Cesson	sole France (taille moyenne) : 129 F/kg	bar " pêcheries océanes " : 89 F/kg	lotte France 129 F/kg

Source : enquêtes, 2001.

Quelques grandes tendances se dessinent. Intermarché, avec sa politique d'intégration de l'amont de la filière pêche, apparaît plus libre de fixer lui-même ses prix. D'une manière générale, les prix pratiqués par l'enseigne des mousquetaires sont parmi les plus bas du marché. Il en résulte de ce fait que les autres enseignes vont devoir s'aligner sur ces prix si elles veulent rester compétitives (Saada et Valentin, 1998). C'est pourquoi, Super U et Champion sont également bien placés. A contrario, Inno se démarque très nettement en pratiquant des prix élevés. Ce magasin appartenant au groupe Monoprix dispose d'une clientèle aisée et se positionne comme un magasin de " luxe ". Entre ces deux pôles, Carrefour pratique des prix moins élevés que ses concurrents Casino et Cora. On remarque, en outre, que le prix de ces espèces est identique d'un magasin Carrefour à l'autre. Le cas de Leclerc est un peu particulier. En effet, l'enseigne dispose de prix relativement importants sur ces 3 espèces. En réalité, d'après les autres informations relevées en magasin et le classement énoncé par un responsable de rayon, Leclerc pratique généralement des prix analogues à ceux de Carrefour.

3.4.1. Les marges pratiquées

Carrefour

L'enseigne Carrefour est très performante au niveau du poisson frais, mais a de sérieux efforts à faire quant à la qualité du rayon. En outre, la rotation du rayon s'avère meilleure en hypermarché qu'en supermarché. Le rayon frais reste un rayon d'image ; il convient donc de soigner sa présentation et d'être original si l'on ne veut pas tendre vers une certaine banalisation et standardisation du linéaire.

Le calcul des marges en magasins doit prendre en compte plusieurs critères. Tout d'abord, la perte d'eau du poisson ainsi que son " taux de casse " vont permettre d'évaluer une marge supérieure à la marge réelle. On considère que le taux de casse des différents produits est situé entre 3 et 6 %. En prenant en compte ces 2 critères, le chef de rayon va calculer son prix de vente avec une marge de 10% supérieurs à la marge qu'il compte réellement réaliser. De plus, ces marges vont être fortement tributaires des prix en cours. Dans le cas des offres

l'étude actuellement. La marge générée par les magasins sur le poisson s'échelonne entre 18 et 25 %.

Le taux de casse moyen du rayon produits de la mer est de 3 %. Il semble plus rentable selon le groupe de vendre des espèces bas de gamme que des espèces nobles. De plus, le risque encouru sur ces espèces est naturellement plus élevé. La part du chiffre d'affaires généré, par le rayon marée par rapport aux autres activités d'un magasin comme celui de Rennes, est définie ainsi :

- Chiffre d'affaires marée = 2 % du Chiffre d'affaires magasin ;
- Chiffre d'affaires marée = 4 % du chiffre d'affaires alimentaire ;
- Chiffre d'affaires marée = 10-12 % du chiffre d'affaires frais produits

transformés,

Sur les espèces étudiées, la marge dégagée lors des promotions est faible, de l'ordre de 0 à 10 %.

Cora

Un "taux de casse" de 5 % est enregistré en moyenne sur l'ensemble des magasins de l'enseigne. Pour les deux Cora implantés en Bretagne, ce taux se situe autour de 3-4 %. En début d'année, la politique était de minimiser au maximum ce taux, mais les ruptures de stocks étaient fréquentes. Les pertes sont faibles car la majorité des produits peut être retravaillée, sous forme de pack notamment.

La marge réalisée par le rayon marée est plus importante au cours du premier semestre. En décembre, certains produits sont vendus avec moins de 10 % de marges car les volumes sont très importants. Une marge de 20 % est visée en moyenne pour l'ensemble des produits. La marge réalisée sur la sole filet est souvent beaucoup plus importante que celle réalisée sur la petite sole. Parfois, la sole filet est même achetée moins chère que la petite. Le prix d'achat des produits est un prix rendu. C'est le fournisseur qui prend en charge le transport.

Leclerc

2 à 3 % de pertes sont constatés chaque mois. En outre, le chiffre d'affaires du rayon marée représente 2 à 3 % du chiffre d'affaires total du magasin. La durée de vie des produits sur le rayon est de 2 à 3 jours.

Les marges réalisées par les deux magasins de Rennes sur ces produits, sont très variables. En moyenne, la marge recommandée par un magasin est de 25 %. Une des spécificités de l'enseigne Leclerc, liée à sa politique des prix bas, est de réaliser des marges nulles sur les produits en promotion. A l'inverse, des contre-promotions sont pratiquées afin de compenser les pertes de marges générées par les offres promotionnelles. Elles concernent des produits que le responsable marée a obtenus à bas prix, mais qu'il revend à un prix normal, permettant de dégager des bénéfices non négligeables (*tableau 19*).

Tableau 19 : Répartition des marges dans les magasins Leclerc de Rennes

Leclerc St Grégoire	SOLE	BAR	LOTTE
prix d'achat par le magasin	95 F (sole portion)	47 F	57 F
prix T.T.C.	100.2	49.6	60.1
prix de vente	139.90	89.90	119.90
MARGE (F)	39.7	40.3	59.8
MARGE (%)	28.4	44.8	49.9

Leclerc Cleunay	SOLE	BAR	LOTTE
prix d'achat aux fournisseurs (H.T.)	taille 100-200 85 F	bar de ligne 56.80 F	lotte St-Quay 90 F
prix T.T.C. (T.V.A. = 5.5 %)	89.7 F	59.90 F	94.95 F
prix de vente	128.90 F	89.90 F	98.90 F
MARGE (F)	39.2	30	3.95
MARGE (%)	30	33	4

Intermarché

Le quota de ces magasins, c'est-à-dire le ratio (C.A marée/C.A magasin), est passé en quelques années de 0.8 à 2 %. Un quota de 4 est fixé comme objectif. Le taux de marge conseillée par le groupement des mousquetaires est situé entre 25 et 30 %. D'une façon générale, la marge réalisée par l'enseigne sur le poisson est plus importante lorsqu'il s'agit de produits peu élaborés. En périodes de campagnes promotionnelles, les marges sont faibles mais pas nulles (de 5 à 15 %). Des contre-promotions à 35 voire 40 % de marges permettent alors de compenser ces faibles marges. Enfin, le taux de casse est situé autour de 3 à 4 %.

3.4.2. Les politiques de promotions

Les politiques de promotion sont très différentes d'une enseigne à l'autre. Les espèces que nous avons étudiées ne sont pas celles qui sont le plus souvent en promotion (contrairement au saumon, à la crevette rose ou aux sardines par exemple).

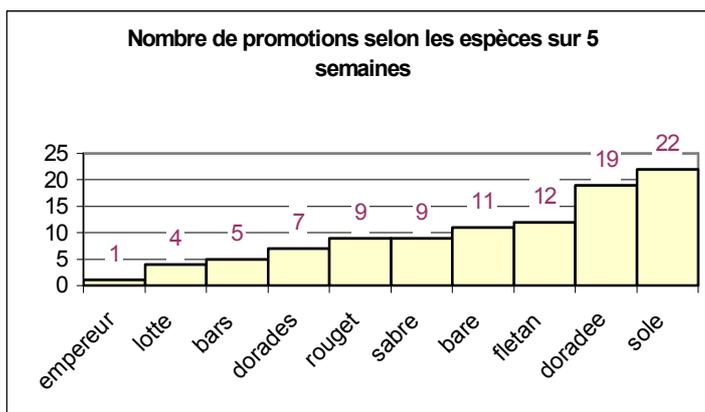
Les fréquences de promotion calculées sur ces espèces sont donc très inférieures aux fréquences de promotion du rayon marée dans sa totalité. Mais, il est intéressant de voir que ces fréquences varient considérablement d'une enseigne à l'autre.

Nature des promotions selon les espèces

Pour les espèces étudiées, la fréquence moyenne de promotion est d'une promotion par magasin toutes les trois semaines (toutes espèces confondues). Cette fréquence est faible par rapport aux promotions réalisées sur les autres espèces.

Les espèces qui ont été le plus en promotion au cours des cinq semaines étudiées sont la sole (22 magasins ont réalisé une opération sur ce produit au moins une fois dans la semaine), la dorade royale d'élevage (19 fois) et le flétan (12 fois) (*graphique 6*).

Graphique 6: Nombre de promotions par espèces



Les produits en promotion au moins une fois au cours d'une semaine ont été dénombrés. Ainsi, une espèce en promotion deux semaines de suite dans le même magasin compte pour deux promotions.

Sur les 99 promotions dénombrées au cours de l'étude, 38 concernent des promotions nationales soit environ 40 % de promotions nationales imposées par les centrales.

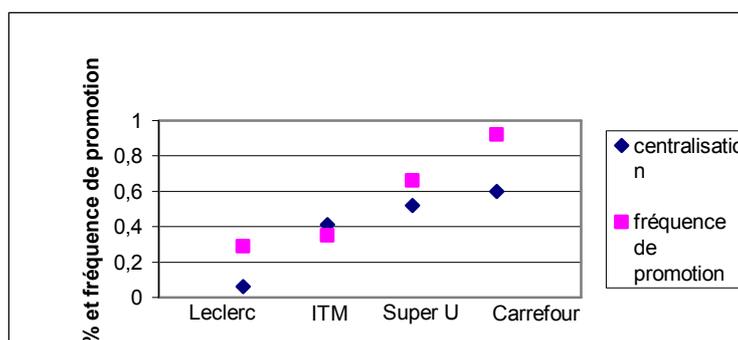
Les espèces choisies lors des promotions nationales ou régionales sont la dorade royale d'élevage, le flétan puis le sabre (*tableau 20*).

L'enseigne Cora est largement en tête, cependant ce chiffre est à relativiser. En effet, il n'y a que deux magasins Cora en Bretagne. On ne peut donc pas faire de statistiques sur de telles données. Si on s'attache plus particulièrement à Carrefour, Système U, ITM et Leclerc qui sont les enseignes les plus représentatives en Bretagne, on observe une corrélation entre la fréquence de promotion et l'importance de la centralisation (*graphique 7*).

Tableau 20 : Fréquence de promotion des enseignes

Enseigne	Fréquence de promotion
Cora	1.75
Carrefour	0.92
Système U	0.66
Géant	0.41
ITM	0.35
Leclerc	0.29
Champion	0.17

Graphique 7 : relation entre centralisation et fréquences de promotion



Plus l'enseigne sera centralisée, plus les promotions seront fréquentes. Il est en effet plus simple d'organiser des promotions en réalisant de grosses commandes par l'intermédiaire d'une centrale.

D'autre part, la nature des promotions diffère d'une enseigne à l'autre : les enseignes décentralisées font moins de promotions nationales ou régionales que les enseignes centralisées. Sur la période d'étude, Leclerc n'a fait que des promotions locales. Intermarché a fait deux promotions nationales/régionales (sur le sabre et le flétan). Carrefour en a fait une (dorade royale d'élevage) et Système U en a fait trois (dorade royale, sole et flétan).

Pour résumer les résultats observés, les enseignes se positionnent différemment (tableau 21)

Tableau 21: Synthèse des positionnements selon les politiques commerciales

Positionnement	En prix	En volume	En promotions	Importance de la centrale
Carrefour	2 ^{ème}	1 ^{er}	2 ^{ème}	3 ^{ème}
Champion	5 ^{ème}	6 ^{ème}	7 ^{ème}	1 ^{er}
Cora	3 ^{ème}	4 ^{ème}	1 ^{er}	7 ^{ème}
Géant	6 ^{ème}	7 ^{ème}	4 ^{ème}	2 ^{ème}
Leclerc	4 ^{ème}	2 ^{ème}	6 ^{ème}	6 ^{ème}
Super U	7 ^{ème}	3 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}
Intermarché	1 ^{er}	5 ^{ème}	5 ^{ème}	5 ^{ème}

Carrefour est très compétitif sur les produits de la mer en Bretagne. Toutefois d'un magasin à l'autre, on observe une standardisation du rayon que ce soit sur les prix, le nombre de références proposées ou l'aménagement du rayon.

Champion, enseigne appartenant au groupe Carrefour, est au contraire peu compétitif (peu de volumes, peu de promotions, prix relativement élevés, très peu d'achats en direct). On le ressent au niveau de la taille et du faible nombre de références du rayon marée, ainsi qu'au niveau de la motivation et de la sensibilisation des chefs de rayon.

Géant et Cora se démarquent peu, mais ces enseignes ne sont pas représentatives de la Bretagne. Elles sont beaucoup plus implantées dans le Nord et l'Est de la France.

Leclerc et Système U sont des enseignes « intermédiaires » qui privilégient la qualité, quitte à pratiquer des prix un peu plus élevés que ceux d'Intermarché et de Carrefour. Ces enseignes commercialisent des volumes importants et, malgré leur fonctionnement différent (décentralisé et centralisé), elles ont un profil assez proche.

Intermarché réussit à maîtriser ses coûts de production et se place en leader sur les prix. Cependant les concurrents n'envisagent absolument pas d'acheter des bateaux de pêche (« chacun fait son métier ») et ne sont pas sûrs du succès futur d'Intermarché. Ils menacent entre autres de s'orienter vers du poisson d'import, si les groupements Intermarché se retrouvent en situation de monopole de la ressource.

3.5. La politique de communication

Les outils de communication utilisés dans la vente des produits de la mer frais reposent essentiellement sur le hors média. En effet, la plupart des enseignes abandonnent le principe de la communication mass média (grand public) réputée trop chère et pas suffisamment en adéquation avec les résultats des ventes.

Parmi les outils hors média, les prospectus, les leaflets (petits feuillets), sont les plus utilisés dans les magasins. Certaines espèces servent de produits d'appel ou de produits « fond de rayon » pour capter la clientèle.

Plusieurs critères servent de base à ces supports à la communication. Nous avons posé à tous les chefs de rayon la question suivante : « sur quels critères pensez-vous qu'il est important de communiquer auprès du consommateur ? Donnez dans l'ordre de priorité les critères suivants : la provenance, la fraîcheur, les techniques de pêche, les relations privilégiées avec les fournisseurs, les marques collectives/certifications/label ».

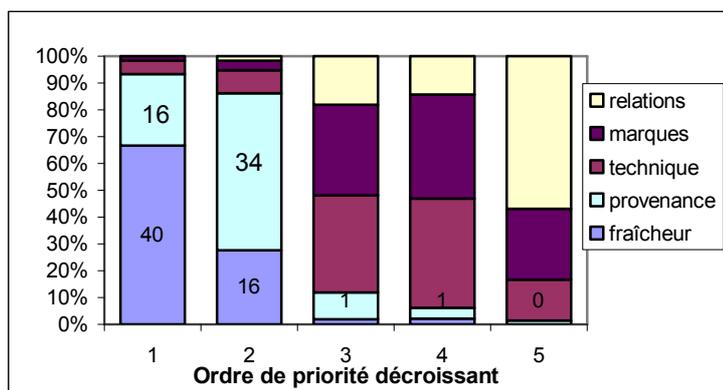
La fraîcheur du poisson est le critère le plus évident. Mais celle-ci découle en partie de la technique de pêche (pêche côtière ou pêche industrielle...). Il est donc intéressant de savoir si les chefs de rayons informent leurs clients ou s'ils pensent que ce n'est pas nécessaire.

La provenance des produits nous a semblé importante dans la mesure où les consommateurs veulent être de plus en plus informés de l'origine de leurs aliments.

On a également voulu savoir si la création de marques (marques-enseigne, marques collectives (Bretagne Qualité Mer), labels, certification...) est importante dans l'acte d'achat du consommateur.

Enfin, on s'est demandé si le consommateur pouvait être sensible à une fidélisation des fournisseurs aux magasins (*graphique 8*).

Graphique 8 : critères de communication



Ce graphique signifie que 40 magasins (soit 63%) pensent que la fraîcheur est le premier critère sur lequel il faut communiquer ; seulement 16 magasins ont placé ce critère en

deuxième position. De même, 34 magasins ont placé la provenance du poisson en deuxième position.

La fraîcheur et la provenance s'inscrivent dans la logique de traçabilité, qui est mise en place en 2002. Les consommateurs semblent y être très sensibles.

La position des marques est assez étonnante. En effet, les enseignes communiquent beaucoup sur leurs marques propres, leurs cahiers des charges... Or, l'impact sur le consommateur ne semble pas très évident aujourd'hui. Seuls ITM et Carrefour accordent plus d'importance aux marques (11% et 12.5%), ce qui s'explique par la présence de marques chez ces distributeurs (Pétrel et Filière Qualité Carrefour).

Actuellement, il est sans doute encore trop tôt pour observer l'impact des marques sur les consommateurs. Les marques concernent une très faible proportion du rayon marée (5% à 10%) et elles sont associées à des poissons d'élevage qui ont une réputation peu fiable. Seul Intermarché se distingue avec sa marque sur les poissons sauvages (Pétrel).

La technique de pêche est prise en compte par les consommateurs. Un poisson pêché à la ligne, l'appellation « petit bateau » sont des gages de qualité. La localisation du magasin (littoral ou intérieur des terres) n'influence pas sur l'importance accordée à ce critère. Une des solutions, afin d'améliorer la qualité des produits, serait pour les pêcheurs de réduire les temps de marée. Enfin, l'existence de relations privilégiées avec les fournisseurs ne présente, selon les chefs de rayon, aucun intérêt pour les consommateurs.

Les leçons des expériences des différentes enseignes de la grande distribution, montrent que le recours aux politiques de marketing opérationnel sur le segment des produits de la mer frais reste souvent classique et peu original.

Ce ne sont pourtant pas les actions, ni la volonté d'entreprendre qui manquent à cette filière atypique du modèle agricole et agro-alimentaire. C'est davantage leurs mises en application compte tenu de la divergence des intérêts entre les acteurs. C'est aussi le retour aux investissements jugés trop aléatoire par rapport à un secteur pas suffisamment rentable. Des solutions existent à différents stades de valorisation grâce notamment au recours à des outils marketing et commercial.

3.6. Les axes de valorisation envisageables dans la filière pêche artisanale

Au regard des quêtes, on peut raisonnablement considérer qu'il existe deux stratégies de filière possibles dont les outils marketing et commercial constituent les principaux fondements :

- une stratégie à forte valorisation, basée sur des critères extrinsèques pour des espèces basiques;
- une stratégie à faible valorisation, reposant davantage sur des critères intrinsèques, à destination d'espèces nobles.

3.6.1. Les stratégies à fortes valorisations

Ces stratégies sont le fruit d'un travail à destination d'espèces basiques, dont la vente en l'état ne suscite pas un engouement, excepté chez les connaisseurs. Elargir la cible consommateurs et fidéliser la clientèle nécessite d'apporter une valorisation en terme de transformation (filet, dame, ...) et une valorisation en terme de commercialisation.

Sur ce dernier point, des solutions existent sur le segment prêt à cuire (PAC), prêt à griller (PAG) en libre service (LS). Elles reposent principalement sur des qualités extrinsèques comme l'emballage (forme selon les poissons, code couleur...), le logo, l'étiquetage (origine, type de pêche, travail du poisson), la marque (déclinaison marque caution, marque ombrelle, marque gamme et marque produit), (Arthur et al., 2000). Ces avantages extrinsèques doivent impérativement s'insérer dans un linéaire faisant appel aux méthodes d'agencement et de contrôle merchandising (zone chaude, zone froide, points chauds ; ratios de contrôle : taux de rendement, taux de productivité, taux de rotation...). Enfin, il convient d'associer à ces méthodes commerciales des univers de consommation privilégiant les contraintes situationnelles et fonctionnelles des consommateurs (service apporté par le produit compte tenu des contraintes de lieu de consommation, du temps consacré à l'acte de consommation, et de l'environnement dans lequel évolue le consommateur).

3.6.2. Les stratégies à faibles valorisations

Ces stratégies relèvent davantage des espèces nobles : Sole, Turbot, Barbus, bar et saumon sauvages. De par leurs qualités intrinsèques (chair, texture...), ces produits se positionnent dans le segment des produits haut de gamme (K. Galatoire, 1999). Leur origine, leur fraîcheur, leur mode de pêche sont, de facto, des atouts qu'il convient d'exploiter mais qui, dans l'univers tangibles et intangibles des consommateurs, ne sont pas toujours correctement exploités (appétence). En effet, l'image de ces espèces gravite autour du positionnement festif et événementiel. Ces produits ne s'adressent donc pas directement à de jeunes consommateurs. Le prix constitue un frein voire un blocage qu'il faut lever si l'on veut davantage cibler ces espèces sur des segments de consommateurs plus larges (20-35 ans). Agréger les acteurs de la filière dans une politique commune, accompagnée d'une politique de communication plus générique, semble être l'une des clés d'accès à une plus grande démocratisation de la consommation de ces espèces. Encore faut-il s'en donner les moyens. Les actions collectives multiples à caractère régional ne font qu'accroître la confusion dans l'esprit des consommateurs, et n'aboutissent, en réalité, qu'à un cloisonnement du marché aux micro segments rapidement saturés.

Parmi les axes de valorisation possibles, citons la première transformation : filet, dame, etc. Quant à l'axe de valorisation commercial, un logo accompagné d'une marque sur un emballage codifié (couleur, forme...) s'impose (tableau 22).

Tableau 22 : Les axes de valorisation selon les espèces étudiées en Manche

Espèces	Appellations	Segments	Valorisation par la transformation	Valorisation commerciale	Outils de communication
Sole	Sole pêche de nuit Sole de pays	Préemballé barquette (LS)	Poisson vidé, étêté, pelé... Filet avec ou sans arêtes, darnes, pavés	Etiquetage : origine, type de pêche, travail effectué en amont Logo + marque	Communication en magasin
Merlan	Merlan de ligne	Préemballé barquette (LS) Elaboré frais (saurisserie)	Poisson vidé, étêté, pelé Filet avec ou sans arêtes, darnes, pavés Steak haché, terrine, rillettes, tartare	Etiquetage : origine, type de pêche : « merlan de pêche artisanale » Logo + marque	
Turbot	Turbot sauvage		Frais, terrine		animation
Barbue	Pêché en Manche Poisson d'automne	Barquette PAC (LS)	Filet frais ou fumé, terrine, marinade		Communication nationale
Rouget-Barbet		Barquette PAC (LS ou RHD)	frais	Etiquetage : « rouget-barbet de pêche artisanale » ou « de pêche côtière » « pêché en Manche » Logo + marque	
Chinchard		Barquette PAC ou PAG (LS)	Filet, pulpe pour surimi, conserve (export)	« Chinchard de pêche artisanale » ou « de pêche côtière » changer de nom Logo + marque	Formation des vendeurs
Tacaud	Qualité petit bateau	Barquette PAC (Traiteur LS)	Filet, steak haché sans arêtes, terrine, rillettes, tartare, surimi, pulpe	« tacaud de pêche artisanale » ou « de pêche côtière » changer de nom Logo + marque	

PAC : Prêt à cuire

PAG : Prêt à griller

LS : Libre Service

RHD : Restauration Hors Domicile

Source : enquêtes

Tous les professionnels rencontrés sont favorables au développement de moyens de communication incitant à manger davantage de poissons, crustacés et fruits de mer et se déclarent prêts à y contribuer financièrement.

La publicité est sans doute plus utile loin des côtes, car sur le littoral, la consommation est probablement plus forte grâce à une meilleure connaissance des produits et une meilleure confiance des consommateurs vis-à-vis des poissons (A. Fady, et al., 1999).

Dans une perspective de traçabilité, certains pêcheurs sont favorables à l'identification de l'origine géographique du poisson.

Les produits de la mer ont, par rapport aux produits agricoles ou agro-alimentaires un atout majeur : ce sont, pour certains, les derniers produits sauvages, bruts, non manipulés ou trafiqués. Pourquoi ne pas communiquer cet atout ? La traçabilité en est un de taille par ces temps incertains. Faire connaître l'origine, malgré les contraintes de coûts, apparaît comme une nécessité. Toutefois cette démarche ne peut réussir sans une redéfinition de la contractualisation entre les acteurs de la filière, basée sur la recherche de gains de productivité équitables.

3.7. Vers de nouvelles pistes de gains de productivité

Parmi les nouveaux axes de collaboration entre les IAA et les distributeurs il en existe un qui se développe régulièrement depuis 1996 : le trade marketing. Son concept peut se résumer en un prolongement des transactions commerciales qui mettent en avant les savoir-faire des deux parties sur la base " gagnant-gagnant ". Ce nouveau territoire de gains de productivité couvre des opérations allant de la création à la mise en marché d'un produit (innovation, logistique, informatique, merchandising, promotion). Cette nouvelle formule " business to business " concrétise des relations personnalisées sur le long terme dont le poids décisionnel semble équitable. Cependant depuis 1998, IAA et distributeurs développent de nouvelles relations sur la base ECR (Efficient Consumer Response). Cette stratégie vise à supprimer tous les coûts inutiles sur l'ensemble de la chaîne, du producteur au client. Cette évolution logique du trade marketing vise à augmenter le chiffre d'affaires et à diminuer les coûts afférents à l'industriel et au distributeur. Outre la logistique, son champ d'action couvre l'échange de données informatisées, des opérations d'éclatement des marchandises (plates-formes), le réapprovisionnement en continu, la gestion catégorielle des produits et la planification des offres promotionnelles.

Toutes les enseignes ont intégré le nouveau concept ECR dans leur stratégie de repositionnement de la logistique. Cela va de la plate-forme de stockage ou d'éclatement au niveau national, européen mais aussi international (*graphique 3*).

Hormis un élargissement considérable des assortiments potentiels et donc des fournisseurs, les distributeurs peuvent obtenir des prix plus compétitifs, tant par les quantités cogérées dans les commandes, que par les coûts de production. Ainsi, nous assistons à une véritable redéfinition de la marge brute imputée aux produits et à une reconceptualisation de la cogestion entre les enseignes, des plates formes et des produits. Seuls les groupes peuvent répondre aujourd'hui à ces appels d'offre. De ce fait, un décalage des négociations des centrales nationales vers les supercentrales et les eurocentrales s'accroît.

La recherche de nouveaux gains de productivité passe donc principalement par la logistique. Cette dernière n'est plus une entité isolée mais bien une évolution qui s'inscrit dans une démarche globale. Elle devient même déterminante dans la performance des points de vente. Certaines enseignes comme Intermarché ou Carrefour se sont dotées de services chargés de recherche, de développement et de suivi de projets. Les bases d'entrepôt et les camions ne suffisent donc plus à la dimension de la logistique. Outre un service

irréprochable aux points de vente, il faut désormais minimiser les coûts et garantir de meilleurs prix à tous les niveaux.

Un travail en temps réel, défini à partir d'un progiciel, existe aujourd'hui (système Zèbre chez Intermarché). Il permet la prise de commande automatique à partir des points de vente. Des plates formes d'éclatement nouvellement créées mettent l'accent sur l'objectif "zéro stock" avec une massification des commandes par fournisseur et une redistribution par point de vente. Les "mises en avant", les articles saisonniers mais aussi les articles permanents n'échappent pas à la reconceptualisation de la logistique (*graphique 10*).

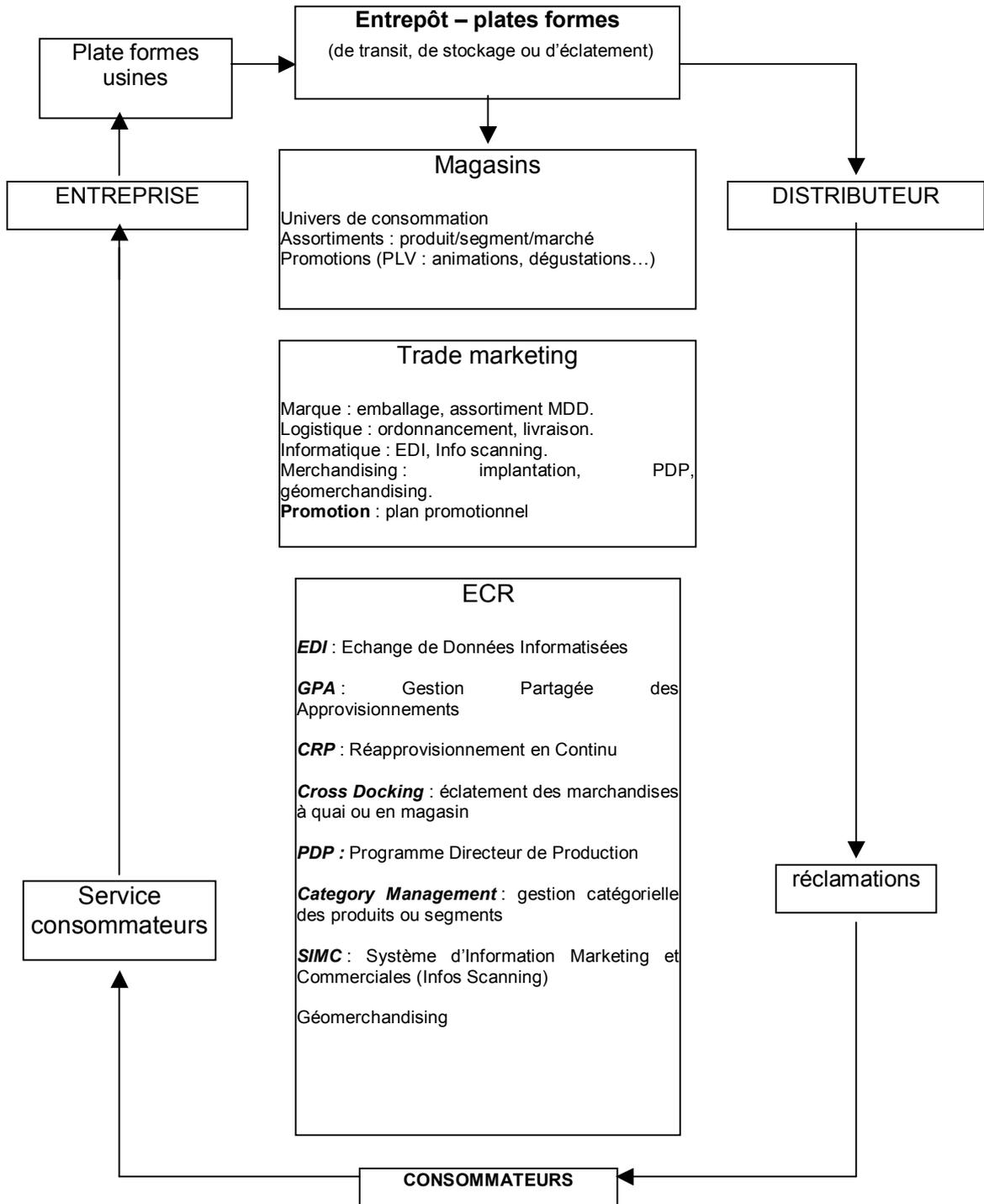
Enfin, IAA et distributeurs s'efforcent depuis ces cinq dernières années d'améliorer leurs gains de productivité par une meilleure adaptation de l'offre à la demande locale. Ce qui était considéré, à la fin des années 80, comme un micro-merchandising devient aujourd'hui du géomarketing (le concept plus global étant le géomarketing). Il consiste à adapter les linéaires aux spécificités de la demande locale, laquelle a été préalablement étudiée (niveau de la consommation alimentaire, taille des foyers, revenu moyen, habitude de consommation, panier moyen...). Pour mener à bien le géomarketing, le recours aux données internes comme les tickets de caisse et les cartes de fidélité sont analysés, mais également les données externes des panels Sécodip, AC Nielsen ou Sofrès (analyses de comportement et de concurrence). Internet contribue également au géomarketing sur la base « business to consumer » ou « business to business ». Ces nouvelles formes de gestion de l'information permettent d'insuffler d'autres approches commerciales en terme de gestion catégorielle (category management¹³) ou encore d'univers de consommation.

Le géomarketing permet donc de mieux modéliser les comportements des consommateurs. Des logiciels d'application offrent aux distributeurs la possibilité d'agréger les typologies des consommateurs, de gérer les assortiments adéquats et d'éditer les recommandations sous forme de planogrammes (ou dossiers). Concrètement, les planogrammes sont édités depuis la centrale nationale. Chaque enseigne édite trois à quatre typologies d'assortiments par type socio-démographique en fonction des zones de chalandises. Casino, Intermarché, Leclerc et Cora utilisent dans ce contexte le logiciel « Apollo » d'Iri Sécodip. Carrefour a opté pour « Spaceman » de AC Nielsen. 17% des distributeurs recourent à cet outil pour effectuer des études de concurrence et de marchés, 12% l'utilisent pour une analyse géographique des ventes (Mercatus, 2000).

* L'ECR consiste à améliorer les flux d'informations entre les deux parties en optimisant les flux marchands dans un objectif de fidélisation du consommateur.

¹³ Le category management repose sur une nouvelle conception de la fonction achat, dont l'objectif est d'optimiser les moyens afin d'obtenir pour chaque catégorie l'assortiment, l'implantation, le prix et les stratégies de promotion les plus appropriées au moindre coût (M.P. Pinto, 1999).

Graphique 10. Le rôle du trade-marketing et de l'ECR dans les relations IAA-GMS



CONCLUSION

Cette étude a permis de constater un réel problème de coordination entre les acteurs de la filière, préjudiciable au développement de la valeur ajoutée pour les pêcheurs artisanaux. Cela est dû principalement aux divergences d'intérêts entre l'amont et l'aval. Les pêcheurs recherchent le prix maximal sur la matière première non transformée plutôt que leur insertion dans la filière organisée, par des contacts liant les divers partenaires. Mais la demande des consommateurs se porte de plus en plus vers des produits transformés et valorisés.

L'analyse des pratiques de valorisation par les autres participants (mareyeurs, distributeurs GMS et poissonniers) confirme ce constat, tant de façon générale que pour chacune des espèces étudiées. L'absence globale de recherche de valorisation par des outils marketing appropriés fait encore défaut à cette filière.

Les produits de la mer accusent aujourd'hui un retard comparé aux autres produits bruts (volaille, viandes, fruits et légumes) (Sylvander et Lassaut, 1993). Les gammes de produits de la mer souffrent pour la plupart d'une absence de segmentation par des labels et des signes officiels de qualité (Boude et Charles, 2000). Ils apparaissent relativement démunis en matière de réassurance (date de pêche, origine : sauvage ou élevage, lieu de capture...). Peu d'acteurs ont jusqu'à présent proposé une politique de marque, développé une communication autour d'une image moderne ou encore de bannir l'image générique des produits de la mer, synonyme de faible valeur ajoutée (Charles et Paquette, 1999).

Certaines enseignes semblent cependant plus concernées par l'élaboration d'une stratégie marketing fondée sur un mix cohérent. Intermarché, par sa politique d'intégration, entame une véritable démarche de transparence dans ses marques (Pétrel, Gulf Stream et Odyssée). Carrefour, d'une autre manière, fonde son avenir sur les économies d'échelle générées par la forte centralisation de ses magasins, par les produits issus de l'aquaculture et par une démarche commerciale plus conceptualisée (solutions repas, univers de consommation...).

Les autres enseignes comme Leclerc, Casino et Cora souffrent davantage d'un manque de rationalisation des achats des magasins adhérents. Il apparaît difficile de mener une politique à long terme compte tenu de la forte décentralisation de ces enseignes. Les regroupements des achats entre Casino et Cora devraient insuffler une meilleure politique des produits de la mer. Il pourrait en être de même si Intermarché et Leclerc se regroupaient. D'une certaine manière, les enseignes intégrées et centralisées tirent mieux leur épingle du jeu dans la mise en marché des produits. Les prix pratiqués apparaissent globalement plus compétitifs. Toutefois, les produits proposés par ces enseignes sont plus génériques et servent de produits d'appel. Pour les autres enseignes décentralisées, l'assortiment des produits est plus large parce qu'il est davantage laissé à l'initiative du chef de rayon. L'achat en direct offre une qualité souvent meilleure et une image plus valorisée (petit bateau). Toutefois, l'avenir semble confirmer que les enseignes privilégient une politique d'approvisionnement plus centralisée, fondée sur un assortiment plus homogénéisé. Il risque, cependant, de générer le rayon des produits de la mer qui, jusqu'à présent, tire une grande partie de sa force dans la diversification des espèces. Une démarche commerciale basée sur une politique de marque forte et une communication hors média adaptée permettrait de dynamiser les ventes des produits de la mer. Une enseigne comme Intermarché l'a très bien compris. Les autres semblent plus timorées. Toutefois, elles risquent à terme de devoir suivre les traces de l'enseigne leader.

Table des annexes

ANNEXES	TITRES
Annexe 1	<i>Questionnaire permanent</i>
Annexe3	<i>Questionnaire hebdomadaire</i>
Annexe 4	<i>Tableau comparatif des centrales</i>
Annexe 5	<i>Liste des contacts</i>
Annexe 6	<i>Compte rendu centrales nationales et régionales</i>

Annexe 1

Questionnaire Permanent

Date : 14.06
 Groupe : Leclerc
 Ville : Paimpol
 Nom du responsable « produits de la mer » : M.Caons

1. Provenance des espèces vendues :

	Manche	Méditerranée	Atlantique Mer du Nord	Pays Importation	NC
Sole 4 portion	X		X		
Sole 5	X		X		
Lotte	X			Ecosse	
Bar d'élevage					
Bar sauvage	X				
Dont bar ligne	X				
Rouget barbet	X				
Sabre	X		X		
Empereur	X		X		
Merlu	X		X		
Flétan			X		
Dorade royale d'élevage					
Dorade grise sauvage	X				

2. Techniques de pêche

	Pêche artisanale			Pêche industrielle (au chalut)
	Ligne	Chalut	Filet	
Sole 4 portion				X
Sole 5				X
Lotte		X		X
Bar sauvage	X			
Rouget barbet		X	X	
Sabre		X		X
Empereur				X
Merlu	X	X		X
Dorade grise sauvage	X	X	X	X

Si l'espèce concernée a été pêchée artisanalement :

	Bateau de moins de 12m	Bateau de plus de 12m
Sole 4 portion	X	
Sole 5	X	
Lotte	X	
Bar sauvage	X	
dont bar de ligne	X	
Rouget barbet	X	
Dorade grise sauvage	X	

3. Travail du poisson à bord
Conservation à bord :

	Glaçage en vrac	Alternance poisson/glace dans des cales	Alternance dans des caisses	Autres	NC
Sole 4 portion					X
Sole 5					X
Lotte					X
Bar sauvage					X
Bar ligne					X
Rouget barbet					X
Sabre					X
Empereur					X
Merlu					X
Dorade grise sauvage					X

4. Logistique

a. *Quel est le délai entre le débarquement et la mise à l'étal ?*
 12-24 heures

b. *Quel est le délai entre la capture et la mise à l'étal ?*

	moins de 24 heures	24-48 heures	2-5 jours	5-10 jours	+ de 10 jours	NC
Sole 4 portion			X			
Sole 5			X			
Lotte			X			
Bar sauvage			X			
Dont bar ligne			X			
Rouget barbet			X			
Sabre			X			
Empereur			X			
Merlu			X			
Dorade grise sauvage			X			

c. *Pour la pêche industrielle, utilisez-vous une base avancée ?*

oui. Précisez pour quelles espèces : transport par avion

5. Organisation de la pêche

a. *Quelle est votre relation avec la pêche ?*

la filière est intégrée (maîtrise depuis le bateau) (attention on est chez leclerc !!)

b. *S'il existe un partenariat, avec qui les contrats sont passés ?*

6. Critères de qualité

a. *Quelles sont les parts relatives de chaque catégorie de qualité ?*

% Extra :40%

% B :10%

% A :50%

% labellisés, certifiés :

52

b. Parmi les lots de catégories Extra et A, avez-vous des critères supplémentaires de sélection ?

Oui. Précisez lesquels (appréciation visuelle...) : calibre et saisonnalité

7. Mise à disposition des consommateurs

a. Quelle est la durée moyenne d'exposition à l'étal ?

	1 jour	2-3 jours	4-5 jours	+ 5 jours
Sole 4 portion		X		
Sole 5		X		
Lotte		X		
Bar élevage				
Bar sauvage		X		
Dont bar ligne		X		
Rouget barbet		X		
Sabre	X			
Empereur	X			
Merlu		X		
Flétan	X			
Dorade grise élevage				
Dorade grise sauvage		X		

b. Quel est le devenir des invendus ?

Casse

8. Politique de produits

a. Quel est le positionnement des espèces ?

	Produits fond de rayon	Produits événementiels	Produits saisonniers
Sole 4 portion	X		
Sole 5	X		
Lotte	X		
Bar élevage			
Bar sauvage	X		
Dont Bar ligne	X		
Rouget barbet	X		
Sabre	X		
Empereur		X	
Merlu		X	
Flétan		X	
Dorade grise élevage			
Dorade grise sauvage	X		

b. Faites-vous régulièrement des promotions ? A quels niveaux ?

	Nationale	Régionale	Locale
Sole 4 portion			X
Sole 5			X
Lotte			X
Bar élevage	X		
Bar sauvage			X

53

Dont Bar ligne			X
Rouget barbet			X
Sabre			X
Empereur			X
Merlu			X
Flétan			X
Dorade grise élevage	X		
Dorade grise sauvage			X

c. *Quelle est votre technique promotionnelle ?*

Prime directe

d. *Quel est votre support de communication lors de ces promotions ?*

Catalogue

Annonces magasins

Autres : presse locale

9. Formation des prix

a. *Sur quels critères pensez-vous qu'il est important de communiquer ? Indiquez l'ordre de priorité.*

 2 Provenance du poisson

 5 Relations privilégiées avec les fournisseurs

 4 Techniques de pêche

 3 Marques collectives, labels...

 1 Fraîcheur

b. *Votre prix est défini grâce :*

	Conseils de la centrale	Marges souhaitées	Prix des enseignes concurrentes	Autres
Sole 4 portion		X		
Sole 5		X		
Lotte		X		
Bar élevage		X		
Bar sauvage		X		
Bar ligne		X		
Rouget barbet		X		
Sabre		X		
Empereur		X		
Merlu		X		
Flétan		X		
Dorade grise élevage		X		
Dorade grise sauvage		X		

Questionnaire hebdomadaire

A renvoyer par fax : à Anna Lipchitz et Anne Jais-Nielsen
 Numéro de fax : 02.23.48.54.17
 Numéro de téléphone : 02.23.48.54.12

Date :
 Magasin :
 Nom du responsable :
 Semaine :

Espèces	Prix	Marges			Volumes	Approvisionnements	
		0-15%	15-25%	25-35%		>35%	Centrale
Sole							
Lotte							
Bar de ligne							
Bar d'élevage							
Rouget							
Sabre							
Merlu							
Flétan							
Empereur							
Dorade grise sauvage							
Dorade royale d'élevage							

Tableau comparatif des centrales

	Carrefour Champion	ITM	Leclerc	Super U	Géant Casino	Cora
Approvisionnement						
Nombre de fournisseurs	150 fournisseurs	25 bateaux	80° fournisseurs	300 dont 50 bretons	90 dont 80 bretons	139
Partenariat	Pas d'intégration de l'amont	Possède ses armements	Pas d'intégration de l'amont	Partenariat avec des pêcheurs pour 2 espèces : sardine et maquereaux	Poissons d'élevage, coquillages et crustacées (« Terre et saveur » Projet de partenariat avec des armements	Avec des producteurs pour 3 espèces : huître, truite et saumon
Nombre de plates formes régionales	6 centrales, pour la Bretagne : Arnage (Le Mans)	6 entrepôts logistiques Scamer, pour la Bretagne : Lorient	14 centrales régionales Scapmarée (Rungis)		6 centrales, pour la Bretagne elle est à Lanester	Pas de centrale ; un test de plate-forme en national
Logistique						
Quota min d'achat à la centrale	Non. Le direct est réservé aux espèces rares avec un grossiste situé à moins de 60km. 90 % des poissons viennent de la centrale	Non ; mais performance de 70% des magasins livrés par la centrale	Non mais 80% des poissons viennent de la centrale	Non ; mais 75% des poissons viennent de la centrale	Non. Le direct est réservé aux produits fragiles et dépannage	Non
Commande min			80 kg			30kg
Délai de livraison	A pour B A pour C (produits issus de la Méditerranée) A pour H pour FQC	A pour B	A pour B	A pour C A pour A (poissons entiers)	A pour B	A pour B

Coût de transport selon la distance centrale/GMS	Identique par zone	Identique nationalement	Identique nationalement	Identique par zone	Identique par zone	Identique nationalement
Commercialisation						
Nombre de références	Non imposé mais exigence de la présence en rayon des 20 80.	Non imposé	Non imposé	Non imposé	Imposé par la branche	Non imposé
Prix	Non imposé mais prix max pour sardines, lieu noir et crevettes d'élevage	Non imposé	Non imposé	Non imposé	Conseillé et validé Imposé pour certains produits (thon, langoustine, moules...)	Non imposé
Aménagement du rayon type	Imposé ; univers de consommation	Non imposé mais projet de singularisation du rayon	Non imposé	Non imposé	Imposé par la branche	Non imposé ; géomérchandising
Planification des promo	1,5 mois à l'avance	Dépend des média ; de 3 jours à 2 mois en avance	2 mois à l'avance	2 mois à l'avance	2 mois à l'avance	3 mois à l'avance
Fréquence de promotion du rayon	1/ mois pour le national 1/ mois pour le régional	2 à 5/semaine	1/3 semaines 2 à 4/an pour les promos nationales	1/semaine	1/15 jours	1/mois
Marques enseignes	Filière Qualité Carrefour	Gulf Stream, Péritel	Non, sauf 2 régionales	Non	Terre et saveur	EDO Terre et saveur
Orientations face à						
La rarefaction des	Elevage	Elevage	Rationaliser les	Importation	Importation	Elevage et

Annexe 4

Liste des contacts

Liste des chefs de rayon

Groupe	Ville	Chef de rayon
Carrefour	Vannes	M.Carrer
Carrefour	Rennes	M.Guennou
Carrefour	Quimper	Mme Kerninou
Carrefour	St Malo	M.Alleaume
Carrefour	Lorient	M.Navarro
Carrefour	St Briec (Langueux)	Mlle Chailloleau
Carrefour	Guingamp	M.Ruelland
Carrefour	Fougères	Mme Jourdan
Carrefour	Rennes (Cesson)	M. Cormier
Champion	Pluneret	M.Simonnet
Champion	Loudéac	M. Capitaine
Champion	Etables sur mer	M. Le Bohedec
Super U	Liffré	Mme Dréan
Super U	Guichen	M.Simon
Super U	Guerche de Bretagne	Frédéric
Super U	Chateaugiron	M.Goupil
Super U	Carnac	M.Tanguy
Super U	Bain de Bretagne	Mme Ventro Ghislaine
Super U	Vitré	M.Métayer
Super U	Plouzané	M.Salon
Super U	Plougastel	M.Guiziou
Super U	Plancoët	M.Privat
Super U	Mordelles	M. Picot
Cora	Pacé	M. Leseney
Cora	St Jouan des guérets	M. Lebrun
Géant	St Martin des Champs	M. Coulomb
Géant	Quimper	Mme Lebuau
Géant	Lorient	Mme Durot
ITM	Pleneuf Val André	M.Olivier
ITM	Landerneau	M.Morvan
ITM	Sené	Mme Blou
ITM	Questembert	Mme Jouan
ITM	Pontivy	M.Chégard
ITM	Taden	Mme
ITM	Pleumeleuc	Mme Cobigo
ITM	Guipavas	?
ITM	Bain de Bretagne	Mme Said
Leclerc	Gouesnou	M. Salion
Leclerc	Concarneau	Mme Huhon
Leclerc	Carhaix Plouguer	M.Carnec
Leclerc	Chateaulin	?
Leclerc	Pont L'abbé	?
Leclerc	Morlaix	Tanguy

58

Leclerc	Lecousse	M.Huchet
Leclerc	Guillers	Mme Ranon
Leclerc	Vannes	M.Prenger
Leclerc	St Pol de Léon	Mme Malandan
Leclerc	Quimper	M. Moulin
Leclerc	Hennebont	M. Guégan
Leclerc	St Grégoire	M.Nadal
Leclerc	Guingamp	M. L'Hélias
Leclerc	Auray	M.Vallère
Leclerc	Paimpol	M.Caons
Leclerc	Loudéac	Mle Boishardy
Leclerc	Lamballe	M. Dujarrier
Leclerc	Ploufragan	M.Casset
Leclerc	Lehon	M.Auffret
Leclerc	St Malo	Mme Rénier
Leclerc	Quimperlé	M.Frantzen

Liste des Responsables produits de la mer en centrale:

- André Lafforgue, responsable achats-Bretagne chez Géant-Casino (Lorient)
- M. Lech'vien, responsable des produits de la mer à la centrale de Système U (Carquefou)
- M. Barbier, Scamer d'Intermarché (Lorient)
- Jean-Pierre Gonda, directeur marketing EDO, de Cora (Croissy-Beaubourg)
- Christelle Aury, responsable achats de la région Ouest chez Carrefour (Levallois-Perret)
- Mme Hulin et M. Buet responsable qualité et responsable achats à la Scapmarée de Leclerc (Rungis)

Bibliographie

Arthur Ph. et al. (2000), « Valorisation d'espèces de poisson : Turbot – Barbue – Rouget barbet – Tcaud – Chinchard issues de la pêche artisanale en Manche », Insfa - Ensar Halieutique, janvier-avril.

Barrey S. (2000) - « Histoire du merchandising : une perspective sociologique », XV Journées nationales des IAE, Bayonne-Biarritz, 26p.

Bequart F. et al. (2002), « La circulation de l'information dans la filière poisson frais », rapport Insfa 4 Avril, 48p.

Boude JP., Charles E. (2000) - « Improving the Quality of Fishing Products and Fishermen's Income, Economic incentives and Fishing Strategies », X IIFET Conference, Corvallis, 18p.

Charles E. (1997), « Les démarches qualités en conchyliculture », mémoire de DEA Economie et Politique Maritime, ENSAR-UBO.

Charles E. (2000) - "Valorisation des produits de la pêche en Manche : quelles stratégies et incitations pour les entreprises de pêche?" Working paper, Séminaire CEDEM, 26p.

Charles E., Boude JP. (2001) - « Enhancement strategies, artisanal fishing products quality and the theory of conventions », XIII EAFE conference, 21p.

Charles E., Paquotte P. (1999) - « Product differentiation, labelling and quality approach: developments and stakes in the french shellfish market », *Aquaculture Economics & Management*, Vol. 3. Number 2, pp. 121-130.

Delreuve V. (1996), « Marins de pêche artisanale en Manche orientale, études des organisations professionnelles et des pratiques des pêcheurs du boulonnais et de l'Est Cotentin », thèse de sociologie, Université des Sciences et Technologies de Lille, Lille.

Eurostat (1999), « Importance économique de la pêche », Bulletin Statistique, Commission Européenne 3, DG XIV, septembre.

Galatoire K. (1999) - « La valorisation des produits de la mer, exemples de la sole et du merlan débarqués par les bateaux de pêche artisanale du littoral de la manche », Ensar – Insfa, Halieutique, Avril-septembre, 65p.

Gouin S. et Cordier J. (2001), « Les stratégies des distributeurs face aux risques alimentaires », *Revue Française du Marketing*, n°183/184, 3-4, pp. 199-212

Gouin S., Charles E. et Boude JP. (2002), International Institute of Fisheries and Trade (IIFET), August 19-23, New-Zealand,

Gouin S. et de Carné O. (2001), "Supply Structure And Price Policy of Seafood Products in The French Food Distribution Companies", *European Association of Fisheries Economics*, June

Gouin S. et Fady A. (2000), « Seafood Products Enhancement: The Case of Artisanal Fishing in France. », International Institute of Fisheries Economics and Trade (IIFET), July 10-14, Corvallis, Oregon-USA, 15p.

Gouin S ; et Cordier J. (2002), « Les stratégies des distributeurs face aux risques alimentaires : le cas des MDD », 13^e rencontres Agoral, Editions Lavoisier Tec&Doc., Nancy, Avril, pp. 145-154

Gouin S. et Jourdain P. (2000), « Le négo-marketing : un concept partenarial dans le référencement d'un nouveau produit en grande distribution », 12^e rencontres Agoral, Editions Lavoisier Tec&Doc, Montpellier, pp.297-306.

Gouin S. (2002), « Les mutations de la grande distribution : de nouveaux partenariats actifs pour les entreprises agro-alimentaires », pp. 217-234, in « Agro-alimentaire : enjeux et ruptures en Bretagne », Editions Apogée, février, 263p.

Guillotreau P. (1989), « Valorisation des produits de la mer : le cas lorientais », mémoire DEA, Ensar, Rennes.

Insee (1999), « Images économiques des entreprises au 1^{er} janvier 1998 », tome 2, Insee Résultats, p. 329.

Jais-Nielsen A. et Lipchitz A. (2001), « Le positionnement des produits de la mer en grandes et moyennes surfaces », Rapport Ensa 2, Septembre, Rennes, 39p.

Marescotti A. (1999) - « Marketing channels, quality hallmarks and the theory of conventions », 67th EAAE seminar, Le Mans, France.

Monfort MC. (1998), « Le marché européen de produits de la mer, changements structurels et réponses de l'industrie », La pêche maritime, janvier-février, pp. 264-270

Saada E., Valentin J. (1998) - « Grande distribution : le paradoxe de l'effet prix », Economie Rurale, 245-246, Mai-Août, SFER, pp. 33-40.

Sylvander B., Lassaut, B. (1993) - « L'enjeu économique de la qualité sur les marchés des produits agro-alimentaires », in Multon : *La qualité des produits alimentaires*.

Ofimer (1999), « Bilan annuel de production 1998 des pêches et de l'aquaculture », Office National Interprofessionnel des produits de la mer et de l'Aquaculture, 18 p.

Ofimer (2000), « Bilan annuel 1999, données de commercialisation sous criées », Office National Interprofessionnel des produits de la mer et de l'Aquaculture, 61 p.

Terrier I. (1995), « Label bleu ou adaptabilité des produits de la mer aux signes de qualité », mémoire DAA halieutique, Ensar, Rennes.

USDA (1999), « Aquaculture Outlook », Economic Research Service, LDP-AQS-9, March 5.

Table des matières

	Pages
Sommaire	2
Préliminaire	3
Introduction	4
I. Les principales évolutions de la grande distribution	6
- 1. Le cadre historique	6
- 2. Les nouvelles régulations économiques	8
II. Les approches stratégiques de la grande distribution	14
- 1. Le positionnement des enseignes : une approche contrastée	14
Les intégrés	14
Les indépendants	14
- 2. Les stratégies des enseignes	15
2.1. la stratégie de concentration	15
2.2. la stratégie d'intégration	15
2.3. la stratégie de diversification	16
2.4. les stratégies collectives de la filière pêche	17
- 3. La structure des approvisionnements	19
3.1. l'origine et la qualité des produits	19
3.2. les approvisionnements en centrales et en magasins	20
3.2.1. Les intégrés	20
Carrefour	20
Casino	20
Cora	22
3.2.2. Les indépendants	22
Leclerc	22
Intermarché	23
III. Les politiques marketing et commerciales des enseignes	25
3.1. les démarches des intégrés	25
La politique commerciale de Carrefour	25
La politique commerciale de Casino	26
La politique commerciale de Cora	26
3.2. les démarches des indépendants	26
La politique commerciale de Leclerc	26
La politique commerciale d'Intermarché	26
3.3. la politique de produit	27
3.3.1. La fraîcheur	27
3.3.2. L'exposition à l'étal	29
3.3.3. la gestion des invendus	30
3.3.4. La provenance	31
3.3.5. Les marques	31
Les marques collectives : exemple de BQM	31
Les marques enseignes	32
La Filière Qualité Carrefour	32
Terres et Saveurs, Engagement Dès l'Origine	33
Amiral de Bretagne	33
3.4. la politique de prix	33
3.4.1. Les marges pratiquées	35
Carrefour	35
Casino	36

Cora	37
Leclerc	37
Intermarché	38
3.4.2. Les politiques de promotion	38
Nature des promotions selon les espèces	38
3.5. la politique de communication	41
3.6. les axes de valorisation envisageables dans la filière pêche artisanale	43
3.6.1. Les stratégies à fortes valorisations	43
3.6.2. Les stratégies à faibles valorisations	43
3.7. Vers de nouvelles pistes de gains de productivité	44
Conclusion	48
Table des annexes	49
Annexes	50
Bibliographie	70



Groupement de Recherche

AMénagement des Usages des Ressources et des Ecosystèmes marins et littoraux



www.gdr-amure.fr



Research Group

Regulation of the Uses of the Marine and Coastal Resources and Ecosystems

