



**“ Nouvelles formes de commercialisation au détail des fruits et légumes : du format de point de vente aux enjeux logistiques ”,**

Blandine Anteblian, Marc Filser

► **To cite this version:**

Blandine Anteblian, Marc Filser. “ Nouvelles formes de commercialisation au détail des fruits et légumes : du format de point de vente aux enjeux logistiques ”. Logistique & Management, Taylor & Francis, 2008, 16 (2). hal-02383037

**HAL Id: hal-02383037**

**<https://hal-univ-bourgogne.archives-ouvertes.fr/hal-02383037>**

Submitted on 27 Nov 2019

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

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

# **NOUVELLES FORMES DE COMMERCIALISATION AU DETAIL DES FRUITS ET LEGUMES : DU FORMAT DU POINT DE VENTE AUX ENJEUX LOGISTIQUES**

Blandine Antébliau

[Blandine.Anteblian@u-bourgogne.fr](mailto:Blandine.Anteblian@u-bourgogne.fr)

Marc Filser

[Marc.Filser@u-bourgogne.fr](mailto:Marc.Filser@u-bourgogne.fr)

IAE Dijon et Cermab-LEG (UMR CNRS 5118)

Pôle d'Economie et de gestion

BP 26611, 21066 Dijon cedex

Tel : 03 80 39 35 07

## Résumé :

Cette recherche explore la contribution du choix d'organisation de l'amont du canal au renforcement de la position concurrentielle de l'enseigne de détail à partir d'une application au marché des fruits et légumes en France.

## **NEW FRUIT AND VEGETABLE RETAILERS : IMPACT OF RETAIL STORE TYPE AND LOGISTICS SYSTEM.**

## Abstract :

This paper explores how marketing channel system contributes to enforce competitive position of Retailers by analyzing the French market of fruit and vegetables.

Le marché des fruits et légumes représente un enjeu majeur pour le commerce de détail. Son évolution en France est en effet influencée par des tendances contradictoires. La tendance continue à la hausse des prix de vente au détail constitue un frein majeur à la consommation, alors que la demande est stimulée par la sensibilité croissante des clients aux à l'équilibre nutritionnel et à la santé, encore intensifiée par les préconisations du Programme National Nutrition Santé (PNNS).

La vente au détail des fruits et légumes en France est entrée depuis environ cinq ans dans une phase d'évolution observée antérieurement dans les catégories de produits non alimentaires. Alors que l'affrontement concurrentiel s'est cantonné depuis les années 60 jusqu'aux années 80 à une rivalité entre le commerce de détail traditionnel, majoritairement indépendant, et les grandes surfaces à dominante alimentaire (principalement hypermarchés), l'émergence des grandes surfaces spécialisées a transformé ce jeu concurrentiel, affaiblissant sensiblement la position de l'hypermarché.

Le même phénomène est observé aujourd'hui avec une grande ampleur sur le marché des fruits et légumes, avec l'arrivée de nouveaux formats spécialisés qui connaissent une croissance importante. Mais surtout l'émergence de ces nouveaux formats s'accompagne du développement de formes innovantes d'organisation du canal de distribution, à la fois dans sa composante logistique et dans sa composante transactionnelle.

Nous proposons une hypothèse de recherche : l'organisation de l'amont du canal et du mode d'interaction entre l'amont et le détail constitue une variable stratégique à part entière, et n'est donc pas seulement une contrainte subie par le détaillant. La méthode des cas sera mise en œuvre pour tester cette hypothèse.

Cette recherche propose dans un premier temps d'analyser le cadre théorique de l'interaction entre dynamique des formes de vente au détail et dynamique du canal, aboutissant à une typologie en trois classes des formats de vente spécialisés dans les fruits et légumes (1). Les pratiques marketing de ces formats seront comparées (2). La relation entre stratégie de vente au détail et organisation verticale du canal sera ensuite analysée (3).

## **1. NOUVELLES FORMES DE COMMERCIALISATION ET DYNAMIQUE DU CANAL**

La dualité de l'analyse du canal de distribution et des formes de vente au détail (respectivement *marketing channel* et *retailing* dans la terminologie anglo saxonne) est une constante de la recherche en distribution. Elle a été longtemps présente dans la recherche en logistique, traditionnellement associée à la gestion du canal, et rarement associée aux aspects plus strictement "marketing" de la gestion du point de vente au détail (Bonnin, Lichtlé

et Plichon, 2000). L'interdépendance de la gestion du canal et de la stratégie des points de vente est aujourd'hui établie, et constitue l'un des axes majeurs des recherches contemporaines en distribution (Filser et McLaughlin, 1989). Ce cadre théorique peut nous aider à analyser la dynamique observée actuellement sur le marché de la distribution spécialisée des fruits et légumes en France. Après avoir adapté ce cadre théorique aux spécificités du marché retenu (1.1.), nous développerons une typologie des formes de vente spécialisées en fruits et légumes (1.2.).

## **1.1. Un modèle analytique**

L'environnement concurrentiel constitue le principal moteur de la dynamique du commerce de détail. Le modèle des stratégies génériques de Porter constitue à cet égard un excellent cadre de compréhension des options de recherche d'un avantage concurrentiel offertes aux détaillants (1.1.1.). Mais la stratégie du distributeur présente une spécificité : la nécessité de choisir une organisation verticale de l'amont du canal adaptée aux contraintes issues des choix stratégiques des points de vente au détail (1.1.2.).

### *1.1.1. Les sources de positionnement des formes de vente*

Les trois sources potentielles d'avantage concurrentiel identifiées par Porter peuvent être mises en œuvre par un réseau de magasins au détail :

- la domination par les coûts exige la mise en œuvre d'un format de vente procurant une réduction systématique de tous les coûts de distribution. Cette stratégie est la plus étroitement dépendante de l'optimisation logistique de l'ensemble du canal de distribution, comme l'illustre l'exemple du hard discount alimentaire. Dans le cadre du commerce de détail, la réduction des coûts est directement liée à la réduction de l'assortiment. Son potentiel de développement est donc limité dans un contexte de marché qui accorde une grande importance à l'abondance du choix.
- la focalisation sur un segment exige l'identification d'une niche de marché dont la taille réduite constitue une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents. L'exemple des distributeurs à domicile de produits surgelés comme Maximo illustre cette stratégie.
- enfin la différenciation constitue historiquement le principal moyen de recherche d'un avantage concurrentiel auquel peuvent recourir les détaillants (Hirschman, 1978). Le nombre des variables qui peuvent être actionnées par le détaillant ouvre en effet de larges possibilités pour la mise en œuvre de cette stratégie, même si le choix d'un axe de positionnement repose le plus généralement sur une combinaison de

décisions de prix, de structure d'assortiment et de niveau de services proposés aux clients. La difficulté de cette stratégie réside justement dans l'identification d'attentes non satisfaites des consommateurs qui peuvent constituer une source de différenciation du détaillant. Les attributs fonctionnels du magasin peuvent constituer des sources d'avantage concurrentiel (Filser, 1986), mais ils sont généralement facilement et rapidement imités par les concurrents. La différenciation va donc aussi s'appuyer sur des composantes plus symboliques et expérientielles de l'offre, comme l'illustre encore le cas de l'enseigne Nature et Découvertes (Hetzel, 1996).

L'axe de positionnement des formes de vente au détail constitue donc un critère important de classification de ces formats sur un marché donné.

### *1.1.2. L'interaction avec l'amont du canal*

L'organisation de l'interaction du commerce de détail avec l'amont du canal est l'un des domaines les mieux explorés par la recherche en distribution. La typologie de McCammon (1970), consolidée par les apports de la théorie des coûts de transaction, demeure un cadre de référence bien adapté à l'analyse de l'interaction entre l'amont et l'aval du canal.

Quatre formes principales d'organisation du canal peuvent être envisagées : le canal traditionnel, très proche de la forme pure du marché dans la théorie des coûts de transaction ; le canal administré par un agent qui exerce un pouvoir sur les autres membres du canal ; le canal contractuel ; et enfin le canal intégré, correspondant à la hiérarchie dans le modèle des coûts de transaction.

Nous proposons dans cette recherche d'explorer la contribution du choix d'organisation de l'amont du canal au renforcement de la position concurrentielle de l'enseigne de détail. D'un point de vue théorique, notre propos considère donc l'organisation du canal comme une variable à part entière de la stratégie du détaillant, et non comme une contrainte exogène subie.

Le cas des formes de vente spécialisées apparues récemment en France sur le marché des fruits et légumes nous semble bien adapté à un premier test de cette hypothèse.

## **1.2. Proposition d'une typologie en trois classes des formes de vente au détail**

La multiplication des formes de vente associées à la catégorie statistique des grandes surfaces spécialisées exige la recherche de critères permettant d'établir une classification de ces formats adaptée à la réflexion stratégique. L'achat et la consommation des fruits et légumes sont associés à d'importantes fonctions symboliques (Debucquet, 2005). La théorie

culturelle de la consommation (Arnould et Thompson, 2005; Bonnin, 2007) a développé un cadre d'analyse de l'influence de ces dimensions symboliques sur les comportements d'achat, et nous allons tenter d'appliquer ce cadre à la classification des nouveaux formats de magasins spécialisés dans la vente des fruits et légumes.

### 1.2.1. Critères de classification

La recherche de différenciation des enseignes mobilise de façon croissante des attributs symboliques pour enrichir la relation entre le chaland et le magasin au-delà de la fonction d'accès aux produits. Deux variables d'action ont retenu l'attention des chercheurs : le degré d'appropriation de l'offre par le chaland, et le degré d'authenticité vs. théâtralisation de l'offre (Badot et Filser, 2007).

- Le degré d'appropriation de l'offre décrit l'intensité de la participation du chaland à l'accès au produit (Cova et Cova, 2005). L'accès au produit peut être totalement programmé par le système d'offre (un lot de fruits pré emballés que choisit le commerçant pour le client), ou au contraire laisser un important espace d'appropriation au consommateur (des fruits cueillis directement sur l'arbre). Ce premier critère définit un continuum opposant l'appropriation principalement pilotée par l'acheteur (la culture de son propre potager) et l'appropriation pilotée par le distributeur (la vente de produits conditionnés par exemple).
- Le degré d'authenticité ou au contraire de théâtralisation de l'offre caractérise l'intensité de la construction de l'offre par le distributeur (Badot et Filser, 2007). Le concept d'authenticité a été retenu dans la littérature marketing tant pour décrire des choix d'offres produits faits par les entreprises (Camus, 2004) que de la possibilité de construire une offre en s'inspirant de produits authentiques, par un habillage expérientiel, par exemple dans le cas des produits bio (Rémy, 2004). L'application s'élargit ainsi aisément au commerce avec des formes de valorisation différentes à dominante pragmatique comme les supermarchés Bio ou au contraire, plutôt hédonique comme les magasins bio terroir tels les fermes biologiques ou les marchés (Rémy, 2004). D'autres auteurs (Badot, Graillot, 2006) ont également décrit à partir du concept d'authenticité des stratégies d'enseignes telles l'Occitane où l'ensemble des éléments allant de l'offre produits, au packaging, facteurs d'ambiance du point de vente, mobilier etc, sont autant de démonstrations d'une authenticité construite pour affirmer le positionnement voulu par l'enseigne. On peut ainsi opposer une offre authentique, qui ne recourt à aucun artifice dans la relation avec le consommateur (la vente de produits alimentaires à la ferme par d'authentiques exploitants agricoles), et une offre théâtralisée, qui recourt à des simulacres pour construire une hyper réalité (implosion temporelle, fusion des espaces):

l'organisation du rayon fruits et légumes d'un super ou hypermarché s'appuie à des degrés divers sur de tels artifices. Un second continuum peut être dérivé de ce critère. Il opposera la forme de vente authentique à la forme de vente théâtralisée.

Ces deux critères peuvent nous servir à élaborer une typologie des formes de vente au détail des fruits et légumes, et d'y situer les innovations apparues sur le marché français au cours des dix dernières années.

### 1.2.2. Typologie des formes de vente au détail

La combinaison des deux critères que nous avons retenus nous permet de construire une typologie décrite par le tableau 1. Les nouveaux formats de magasins apparus sur le marché français au cours des dix dernières années apparaissent en italiques.

		Degré d'authenticité de l'offre	
		Offre authentique	Offre théâtralisée
Intensité de l'appropriation par le client	Forte appropriation par le client	Jardin potager <i>Récoltes en plein champ / verger (Chapeaux de Paille)</i>	<i>Reconstruction d'un accès direct au produit (A la Ferme du Sart)</i>
	Appropriation majoritairement pilotée par le système d'offre	Achats à la ferme Marché	Rayon en libre service <i>Reproduction d'un marché (Grand Frais)</i>

Nous pouvons tirer deux enseignements de cette typologie.

- Le pilotage de l'appropriation par le système d'offre constitue la fondation historique de la distribution des fruits et légumes, aussi bien dans l'univers de la distribution traditionnelle (marché) que dans celui du libre service. En revanche, la création d'un espace d'appropriation important pour le client est un moyen important de différenciation de l'offre auquel recourent les nouveaux formats de vente.
- La théâtralisation de l'offre ne constitue pas le seul moyen d'enrichir le positionnement d'une forme de vente, et le retour à une simplicité authentique constitue au contraire une alternative praticable.

Un apport théorique de cette typologie est d'enrichir la réflexion consacrée aux voies de différenciation des points de vente. La littérature nord américaine, influencée par le courant

du marketing expérientiel, a préconisé un recours de plus en plus important à la théâtralisation et à la création d'hyper réalités commerciales. Mais les résultats opérationnels de ces expériences ont souvent été décevants (Kozinets et al., 2002). Une explication possible de cette contre performance est avancée par notre typologie : la manipulation de l'environnement commercial ne serait pas suffisante si elle n'est pas jugée crédible par le consommateur ou si elle ne lui permet pas de construire sa propre expérience à travers des espaces d'appropriation de l'offre. Cette explication n'a encore qu'un statut de proposition de recherche et devra faire l'objet de tests complémentaires.

Trois formes de ventes nouvelles apparaissent dans cette typologie :

- la mise en scène théâtralisée de l'authenticité par la construction d'un simulacre de marché traditionnel qui contrôle majoritairement l'accès au produit. L'enseigne Grand Frais est une excellente illustration de cette stratégie.

- la proposition au consommateur d'une expérience individuelle et autonome d'appropriation du produit à travers une relation authentique avec lui. Les formes de vente directes en champ ou en verger s'inscrivent dans ce modèle que nous illustrerons par le cas de l'enseigne Chapeaux de Paille.

- enfin une forme hybride qui associe une théâtralisation importante mais aussi une forte autonomie du chaland dans l'accès au produit, qui est illustrée par l'enseigne A la Ferme du Sart.

Ces trois formes de vente vont à présent être analysées.

## **2. NOUVEAUX TYPES DE COMMERCIALISATION : ETAT DES PRATIQUES**

### **2.1. La mise en scène de l'authenticité : « Grand Frais »**

L'enseigne s'affirme comme le spécialiste de produits frais autour d'une offre de base en fruits et légumes et affirme comme valeurs fondamentales : Fraîcheur, Qualité, Choix, Prix, Professionnalisme. Prosol Gestion exploite à ce jour environ 50 points de vente (Grand Frais, Espace Fraîcheur, Halles Savoyardes) implantés essentiellement en région Lyonnaise et dans le sud est. Il est prévu une extension du parc à 100 magasins en France à fin 2008.

Le chiffre d'affaires global à fin 2007 s'élève à 250 Millions €.

Les caractéristiques d'un magasin type sont les suivantes : surface de vente de 1000m<sup>2</sup>, 35 à 40 salariés et 7 caisses ; 85% de l'offre en fruits et légumes, boucherie et crèmerie. (source LSA et Linéaires)

#### *2.1.1. Les fondements : un professionnalisme reposant sur des entrepreneurs-grossistes spécialisés*

Dans un même magasin, sur environ 1 000 m<sup>2</sup> sont regroupés des étals de fruits et légumes (cœur du concept qui couvrent souvent la moitié de la surface de vente avec une offre large



de 360 références à des prix compétitifs dans l'esprit « halles »), des rayons traditionnels (boucherie avec personnel compétent) et frais-emballé (boucherie crèmerie) et un peu d'épicerie qui construisent une offre de qualité et bien tenue.

La boucherie et la crèmerie sont le plus souvent gérées par des professionnels et complétées par une offre en libre service (Despi pour 25 et 30 rayons, Boucheries André en région lyonnaise, Herscherr en Alsace), alors que Prosol Gestion s'occupe des fruits et légumes. etc.). Tous les points de vente du groupe reposent sur une structure locale (GIE ou société) qui assure les services communs, comme les caisses de sortie, la gestion des parkings... Le chiffre d'affaires est réparti entre les divers opérateurs grâce à la codification des produits sur le ticket de caisse.

Chacun gère son propre personnel et paie une redevance proportionnelle à la surface occupée: impossible de faire mieux en matière d'implication et de professionnalisme. Certains magasins proposent aussi une poissonnerie, des jus de fruits frais réalisés par des producteurs locaux, une armoire pour des glaces maison. Grand Frais aurait pour projet d'intégrer des boulangers à ses futurs magasins.

Le groupe intègre aujourd'hui de plus en plus les univers métiers et dispose de ses propres sociétés pour la viande (Gestion des Viandes), pour la marée (Grand Frais Marée, ex-Zeus Faber) et a intégré tout ou partie des produits laitiers/fromages (CCF, Fromeco).

### *2.1.2. La mise en scène de l'authenticité*

La simulation de l'authenticité nous paraît un modèle intéressant pour décrire le cas de l'enseigne Grand Frais qui se positionne comme le spécialiste des produits frais. Au-delà de l'offre et du savoir faire en matière d'approvisionnement et de constitution des assortiments de produits, un véritable concept de magasin a été développé en 2006 pour assurer le développement de l'enseigne autour d'un positionnement fort.

#### A la base : le concept magasin qui évoque les Halles de Paris

Comme dans le cas de l'Occitane, aucun élément du point de vente n'a été laissé au hasard : mobilier, codes couleurs, signaux symboliques offerts au client sont là pour démontrer l'efficacité du concept et évoquer les Halles : lieu symbolique et mythique dans le cas des fruits et légumes.

Le point de vente est conçu pour faciliter le cheminement en magasin et inciter le chaland à visiter tous les rayons. Dès l'entrée, le client est en contact avec le cœur de l'offre : les fruits et légumes qui couvrent près de 40 % de la surface totale soit 360 références, sur 6 lignes

de rayons, en biais pour encourager le parcours client. Les étals ont été nettement rabaissés, ce qui donne une perspective renforçant l'impression de richesse de l'offre. Les caisses sont discrètes afin d'atténuer l'image de grande surface.



#### Une Mise en scène systématique de l'authenticité de l'offre :

Un nombre important de signaux favorisent la compréhension du client et l'interprétation de la stratégie voulue :

- un logo 'label', gage de qualité et une enseigne repérable dans le paysage urbain,
- des rayons bien renseignés, valorisant chaque métier de l'enseigne,
- une mise en scène des produits : brumisateurs, dégustations, ardoises rappelant les halles (conseils de conservation, provenance, idées de recettes), et animations.
- produits de saison, promotions en tête de gondole sous de grands parasols,
- de nombreux points de contact avec le client : logo omni présent (sacs ; personnel de caisse portant un gilet au nom de l'enseigne, logo décliné selon différents codes couleurs en fonction des rayons).

Sans remettre en cause les éléments développés ci-dessus, le succès de Grand Frais repose également sur des facteurs plus classiques et chers à la grande distribution : logistique efficace et prix bas. Mais, l'originalité tient ici au fait, que si la grande distribution excelle en ce domaine sur bien des familles de produits, force est de constater que dans le cas des fruits et légumes, il reste beaucoup à faire. Grand Frais intrigue et intéresse même de très près plusieurs distributeurs dont Casino, qui s'est déjà largement inspiré du concept pour réorganiser ses rayons. Pour les fondamentaux en matière logistique, les généralistes ont encore un long chemin à parcourir...ce que Leclerc s'emploie à faire avec sa nouvelle enseigne Leclerc Frais.

#### *2.1.3 : Un savoir faire emprunté à la grande distribution : maîtrise des flux logistiques et prix compétitifs*

Le savoir faire des grossistes permet un approvisionnement pertinent. Prosol Gestion en fruits et légumes ; Despi ou André pour la boucherie, etc, assurent une maîtrise des flux logistique au plan de la variété de l'offre avec possibilité d'inviter des producteurs locaux.

Fort d'un nombre de magasins important (de 20 en boucherie à 50 en fruits et légumes), le niveau des prix reste très compétitif du fait d'économies d'échelle réalisées (volumes négociés) et du professionnalisme des exploitants (gestion fine permettant un approvisionnement en flux tendus)

La différence d'avec la grande distribution généraliste étant avant tout liée à l'hyperspécialisation par domaine (fruits et légumes) permettant la gestion d'un nombre grand nombre de références du point de vue du consommateur, en réalité limité pour les gestionnaires des achats.

Si le consommateur ne peut pas effectuer son ravitaillement complet chez Grand Frais, l'enseigne couvre un nombre important de besoins courants hebdomadaires, d'où les fortes intentions de fréquentation. Les stratégies d'implantation à proximité d'enseignes complémentaires (ex hard discount ou surgelés) constituent une menace supplémentaire pour la grande distribution, et certaines implantations sont même réalisées selon cette logique : à Narbonne, Grand Frais partage ses murs et son parking avec Picard, sans compter les 20 projets en cours...

## **2.2. L'appropriation individuelle : « Chapeaux de Paille »**

« Chapeaux de paille » est constitué en GIE autour de 22 agriculteurs qui regroupent leur savoir-faire, tout en bénéficiant d'une logistique nationale en matières d'achats, de communication et d'accueil. Le principe consiste pour un agriculteur à rejoindre le GIE en apportant ses terres et son savoir-faire et en retour, bénéficier des avantages du groupement. C'est sur la base du volontariat que les agriculteurs sont sélectionnés, à partir d'une étude de motivation, de leur capacité à se conformer au cahier des charges (accueil, méthodes de culture, valeurs) et fort d'une zone de chalandise suffisante (plus de 100000 habitants dans un rayon de 20km).

Chaque producteur des " Cueillettes Chapeau de Paille " met son verger et son potager à la disposition du GIE, et l'ouvre aux clients au minimum du 1<sup>er</sup> mai au 1<sup>er</sup> novembre, 7 jours sur 7, pour leur permettre d'y cueillir des fruits et des légumes sains et mûrs à point, ainsi que des fleurs de première fraîcheur (au minimum 25 variétés dans l'année, selon un calendrier des cultures). Le client-cueilleur participe donc à la co-production de l'offre. Le poste de cueilleur, gourmand en main d'œuvre et couteux dans le prix de revient des fruits et légumes est donc supprimé, ce qui permet des prix de vente public particulièrement attractifs, notamment pour les fruits rouges (framboises, fraises, groseilles et cassis).



Plus qu'un avantage sur le prix de revient, c'est surtout sous l'angle de l'implication du client qu'il faut voir l'intérêt du concept. En participant ainsi à la cueillette, le client se rapproche du producteur et se rapproche « de la terre ». En allant sur le lieu de production et en cueillant, il devient un peu agriculteur à son tour. (source : interview Ph Marguery, directeur technique).

### 2.2.1 : L'appropriation individuelle

De nombreux éléments jalonnent le parcours du cueilleur afin de favoriser cette appropriation. Des brouettes sont mises à disposition ainsi que des paniers au nom du groupement. Sur place, le cueilleur trouve des outils (bêches pour les pommes de terre), et est encouragé à l'effort. Il arpente les 10 à 35 ha de potagers, vergers et serres. Il ramasse, cueille, déterre... bref, retrouve des gestes perdus ou oubliés. Les légumes ou fruits ainsi mis dans le panier appartiennent ainsi bien davantage au cueilleur. Ils ont été choisis sur pied, découverts comme dans une chasse au trésor et constituent réellement pour le client, bien plus qu'un panier de fruits ou de légumes, dont ils sont fiers. Une grande liberté est laissée au cueilleur qui peut passer du temps dans les rangs, étudier la nature et les techniques de plantation ou de culture, ramasser et goûter aussi parfois...

L'immersion du cueilleur est réelle, comme dans le cas de sorties culturelles ou de spectacles (Cova et Caru, 2006). Certains clients déclarent passer un moment agréable, perdre la notion du temps et retrouver des souvenirs d'autrefois. Les fruits et légumes rapportés au domicile acquièrent ainsi un goût forcément plus intense et chargé d'émotions.

Appropriation et immersion du client sont ainsi les piliers du concept « Chapeaux de paille », en témoigne cet extrait du site internet « Au delà d'un panier rempli de produits de qualité, qui vous incitera à faire des confitures et des conserves, la visite de l'une de nos cueillettes vous fait profiter d'un bon moment à la campagne, d'une promenade en famille ou entre amis, de conseils et d'animations rurale ». Bonnin (2007), en se fondant sur les travaux de Arnould et Thompson (2005), propose un cadre d'analyse qui met en lien le système d'offre (les ressources fournies par l'entreprise) et le système d'usage (les compétences du consommateur) à travers l'interaction, l'appropriation et la transformation comme moyen de création de valeur pour le consommateur. Ce cadre trouve ici une très intéressante illustration : les producteurs mettent à disposition des champs et des vergers, le

consommateur utilise ses compétences (de main d'œuvre essentiellement) et parvient à une forte valorisation par l'interaction et l'appropriation des produits « comme s'ils avaient été cultivés par ses soins » ; les produits étant ainsi symboliquement transformés par le cueilleur. La vertu pédagogique n'est pas oubliée non plus : de nombreux parents amènent leurs enfants pour leur faire découvrir une exploitation agricole...Le magasin sous-traité (souvent proche d'un hangar) permet de commercialiser des produits complémentaires de produits régionaux ou d'acheter les fruits et légumes locaux sans les cueillir. Les producteurs pratiquent une agriculture responsable comme en témoignent les exemples suivants bien spécifiés sur les lieux de production :

- « A chaque saison, sa cueillette ».
- Application de techniques culturales respectueuses de la terre, bonne connaissance des sols et des plantes, mais aussi de la faune auxiliaire.
- Réduction de l'utilisation des herbicides.
- Installation de nichoirs dans les cueillettes pour abriter les oiseaux qui sont insectivores.
- Zones enherbées et non cultivées dans la cueillette qui permettent un équilibre dans la faune des insectes, mais aussi la fixation de l'azote.
- Utilisation de plastiques de culture biodégradables, et enrichissement des sols par du fumier et du compost végétal.

Des réunions mensuelles regroupent les 22 agriculteurs des cueillettes soit au plan technique (méthodes de culture, visites de site, etc) soit au plan de l'organisation ou de l'animation des sites. Ainsi, des services complémentaires et/ou des événements définis au niveau du groupement, sont proposés, tels :

- Accueil de groupes d'enfants
- Activités ludiques (cours d'art floral, fabrication de chapeaux de paille)
- Offre complémentaire de produits (viande par exemple dans le magasin)
- Labyrinthes, animaux
- Fêtes : moisson, citrouille etc

C'est donc un véritable parcours initiatique et éducatif qui est proposé au client pour défendre « une certaine idée de l'agriculture ». Mais, c'est aussi un modèle économique intéressant.

### *2.2.2 Potentiel économique des cueillettes*

- De nombreux agriculteurs et maraîchers disposant de terres à proximité des villes et à la recherche d'un cadre leur permettant de mieux réaliser leur activité constituent l'avenir du groupement. Sans l'existence préalable de ces exploitations, le développement serait

difficile en raison du coût d'acquisition des terres dans des zones restant accessibles depuis les centres des villes.

- Le principe des cueillettes, en supprimant deux postes très importants dans le coût de revient des fruits et légumes (coûts de main d'œuvre lié au ramassage et coûts logistiques de distribution) permet d'obtenir des prix au consommateur très attractifs, tout en rémunérant correctement l'agriculteur. Le savoir-faire au plan de la gestion et de la planification des cultures apporté par le groupement assure une rentabilité confortable : en rejoignant les « Chapeaux de Paille, l'accélération du chiffre d'affaires est de l'ordre de 20% les premières années.
- Le principe du groupement constitue un moyen intéressant pour les agriculteurs et les maraîchers de préserver une autonomie tout en ayant à disposition des outils et moyens communs :
  - o centrale d'achats pour les semences, les emballages, les plastiques biodégradables, d'où des économies d'échelles ;
  - o conseils techniques de production, proposition de plans de cultures, estimation de chiffres d'affaires et des plans d'achats de semences par catégorie de produit,
  - o échange de savoir-faire.
- Dans chaque cueillette sont proposés des produits complémentaires : conserves, confitures, produits de terroir de producteurs locaux, vins etc. L'intérêt est double. Pour le consommateur, il permet la découverte d'autres produits régionaux qu'il ne pourrait trouver autrement et constitue une démonstration encore plus grande du caractère artisanal des produits.



- C'est surtout au plan marketing que l'accélération est intéressante. En mettant en place le concept, l'exploitation agricole devient un lieu d'accueil du public avec personnel qualifié, outils de communication sur l'exploitation, etc. De simples lieux de production, les cueillettes deviennent lieu de rencontre avec les consommateurs, lieu d'échange et d'interaction à travers les fruits et légumes. En laissant le dernier stade normalement intégré dans le processus de production, les cueillettes permettent au client de réaliser des économies dans leurs achats. Bien plus ; elles lui offrent la possibilité d'interagir, de co-produire et de s'appropriier les produits.

- Mais, le principe des cueillettes repose sur la volonté du consommateur de se déplacer sur l'exploitation, et comme dans toute sortie de plein air, les bonnes conditions climatiques, notamment de fin de semaine, influent massivement sur la fréquentation : L'exploitant en cas de météo ensoleillée peut atteindre ses objectifs annuels rapidement, tout en sachant qu'un week-end pluvieux peut faire chuter de 25% son CA hebdomadaire.

### 2.3. Un modèle hybride : « La Ferme du Sart »

Le dernier exemple choisi pour illustrer les nouvelles pratiques de commercialisation des fruits et légumes que nous avons retenus concerne un modèle expérimental développé dans le Nord de la France : La Ferme du Sart. A l'origine de ce projet, l'ancien directeur de la filiale américaine de Decathlon qui entend *«Replacer le meilleur de la distribution moderne dans le contexte authentique d'une ferme, à la fois lieu de production et site de vente, qui propose des produits garantis ultrafrais sans concession sur les prix.»*



Il s'agit d'une ancienne ferme du XVII<sup>ème</sup> siècle entièrement rénovée en bordure d'autoroute à Villeneuve d'Ascq, qui réalise un CA de 5 millions €, emploie 20 salariés permanents et a représenté un investissement de 9,2 Millions €.

De façon synthétique, le projet de cette ferme en test depuis 2006 et qui a déjà accueilli 45 000 personnes, se résume en trois grands axes :

- la production maraîchère et horticole sous serre et de plein champ sur 15 hectares en milieu urbain
- la distribution de produits alimentaires frais dans un magasin d'environ 1500 mètres carrés ouvert en juin 2007
- l'interaction avec les clients à travers :
  - o le marché des producteurs locaux le jeudi,
  - o un grand labyrinthe de maïs l'été,
  - o des visites de la ferme (serres),
  - o des activités proposées le week end, l'organisation de fêtes,
  - o des cours de cuisine,
  - o des séminaires d'entreprise ou des locations de salle pour des événements privés.



Contrairement au cas précédent, la ferme elle-même semble plus servir de caution au concept que de fondement absolu. Le potentiel de développement du chiffre d'affaires repose en effet, bien davantage sur une production extérieure à la ferme et sur les services développés. La liste des prestations le démontre bien, par exemple les cours de cuisine, les séminaires d'entreprise, l'organisation d'événements.

### *2.3.1 : Un cadre d'interaction proposé au client très construit et formalisé*

A la Ferme du Sart, le client est amené également à interagir mais dans un cadre extrêmement formalisé. L'organisation est sans faille : cours de cuisine, location de salle, cours de poney. Les degrés de liberté du client sont moindres et s'il vient vivre une expérience nouvelle, ludique et agréable, c'est dans un contexte parfaitement maîtrisé. Pas d'abandon dans les champs en libre cueillette, mais une visite organisée des serres. L'achat des produits de la Ferme se fait dans le magasin, en libre service et avec encaissement automatique. Nous sommes bien en présence d'un modèle hybride entre les cueillettes telles « Chapeaux de Paille » où les clients viennent découvrir ou retrouver une proximité réelle avec l'agriculture et la culture, et la grande distribution tel « Grand frais » où le client vient acheter des produits frais dans un supermarché spécialisé.

Pour autant, la Ferme du Sart vise bien à permettre à ses visiteurs de vivre un « moment inoubliable ». La recherche d'expérience constitue bien l'objectif des clients, qu'ils viennent acheter dans le magasin les produits de la ferme ou au marché des producteurs locaux ; qu'ils participent à un des nombreux événements, un séminaire, une fête entre amis, un cours de cuisine ou une visite pédagogique de la ferme pour les enfants.

De plus en plus de distributeurs développent en effet une approche expérientielle du commerce. Natures et Découvertes a été un des prototypes réussis de la volonté de plonger le chaland dans une expérience au point de vente ludique, stimulante et permettant une réelle évasion (Holbrook, 1999). Lieu d'achat mais aussi d'expérience, l'enseigne s'est ainsi éloignée d'une fonction purement utilitaire du commerce. La comparaison avec la Ferme du



Sart est possible : sans abandonner la fonction utilitaire (achat de fruits et légumes ou prestation de service tel le séminaire d'entreprise), le client dépasse ce cadre et vit également une expérience en dehors de l'ordinaire et du fonctionnel. Cet exemple constitue une bonne illustration de l'intérêt de réenchanter le commerce, même dans un domaine à l'origine plutôt ingrat et habitué à des formes de commercialisation très utilitaires (Badot et Filser, 2007).

Signaux et symboles sont bien présents pour faciliter cette immersion dans l'expérience de consommation. On peut, par exemple, citer :

- lors d'un cours de cuisine, le client se rapproche de la production puisqu'il utilise les produits de la ferme.
- En achetant dans le magasin, il sait et voit les champs et les serres de production
- Les séminaires sont organisés dans la cour de la ferme (couverte certes...mais qui reste un symbole fort de la ferme, notamment dans le nord de la France avec les fermes carrées).

### *2.3.2 : Potentiel économique et développement du concept*

Le modèle de la Ferme du Sart présente sans nul doute de belles perspectives de développement sur la base des infrastructures actuelles. L'espace tant dévolu à la culture (15ha) que les bâtiments réhabilités et construits montre bien que le modèle convainc. N'en demeure pas moins que c'est moins sur l'aspect culture (15ha) que sur le reste des infrastructures que le potentiel est important.

La question du développement à plus grande échelle se pose alors. Comment trouver des espaces à proximité des villes assez importants (20ha) pour pouvoir acquérir des terrains et développer le concept ? Le modèle risque en effet rapidement de trouver ses limites pour ces raisons, sauf à convaincre des agriculteurs, propriétaires de terrains et de bâtiments agricoles, de rejoindre le projet...comme pour les « Chapeaux de Paille ».

## **3. LES OPTIONS D'ORGANISATION DE L'AMONT DU CANAL**

Les travaux consacrés à l'analyse des nouveaux formats de points de vente au détail se concentrent traditionnellement sur l'identification des spécificités de l'offre proposée afin de développer une position concurrentielle favorable du point de vue du client. Nous venons de développer une analyse similaire dans le cas des trois nouveaux formats de points de vente de fruits et légumes que nous avons identifiés. Nous avançons à présent l'hypothèse d'une prise en compte de l'évolution requise dans l'amont du canal pour soutenir le positionnement développé en aval par la nouvelle forme de vente. Nous allons donc

comparer les options d'organisation amont du canal adoptées par ces trois nouveaux formats de vente.

En termes d'organisation des points de vente au détail, les trois cas étudiés révèlent de profondes divergences. L'enseigne Grand Frais adopte une organisation contractuelle qui n'est pas sans rappeler les éphémères expériences de magasins collectifs d'indépendants des années 70. L'organisation de Chapeaux de Paille est une association contractuelle de producteurs dans le cadre d'un groupement d'intérêt économique, transposition au stade de la production du modèle éprouvé des associations de détaillants indépendants. Enfin la Ferme du Sart est une structure intégrée, reproduisant un modèle éprouvé dans le secteur de la grande surface spécialisée.

En termes d'organisation de l'amont, c'est à dire de relation avec les fournisseurs et les prestataires de services, ces trois organisations ont en revanche adopté le modèle du canal administré, tel qu'il a été défini par McCammon (1970), c'est à dire un pilotage flexible des relations reposant sur le pouvoir dont dispose l'organisation vis à vis de ses partenaires (Filser, 1989). Mais si le canal administré est le mode d'organisation commun de l'amont de ces trois organisations, il fait l'objet de variantes importantes.

### **3.1. L'administration du canal par le grossiste**

Dans le cas de Grand Frais, les initiateurs de la nouvelle forme de vente sont des grossistes qui ont développé avec leur amont des relations de coordination suivant un modèle proche de celui de la grande distribution, et qui ont cherché à occuper une position innovante sur le marché aval à partir de leurs compétences respectives dans les catégories de produits où ils opèrent.

On retrouve ainsi un modèle d'administration du canal par l'intermédiaire (en l'occurrence le grossiste), très comparable au modèle qui a conduit à l'émergence des chaînes volontaires suivant la même structure au début du vingtième siècle.

Le fonctionnement d'un canal administré pose la question de la source du pouvoir sur lequel se fonde l'administrateur du canal. Dans ce cas, les sources de pouvoir sont essentiellement non coercitives (Hunt et Nevin, 1974), et font appel à l'expertise et à la légitimité dont disposent ces acteurs du fait de leur enracinement dans le secteur. L'ancrage régional des grossistes est également une source de valeur de référence.

Les résultats positifs obtenus par la nouvelle enseigne enclenchent ensuite un cercle vertueux de consolidation de ce pouvoir : la nouvelle enseigne peut en effet s'appuyer sur sa capacité à proposer à ses fournisseurs une alternative sérieuse au canal administré alternatif que constituent les grandes surfaces alimentaires, qui fondent au contraire leur pouvoir sur des sources généralement coercitives, ou perçues comme telles par leurs fournisseurs.

Pour conforter ce pouvoir fondé sur l'expertise, Grand Frais doit accorder une grande importance à l'organisation de la composante logistique de son canal. Elle sera en effet une condition du maintien de la capacité concurrentielle de l'enseigne, d'autant plus importante que l'élargissement de l'aire géographique de déploiement de l'enseigne rendra plus complexes les réseaux d'approvisionnement des points de vente. Ajoutons aussi que cette compétence logistique est l'une des sources traditionnelles d'avantage concurrentiel des grossistes fondateurs. Elle sera nécessaire au maintien du positionnement voulu par l'enseigne qui repose sur une théâtralisation de l'offre, sans pouvoir s'appuyer sur l'authenticité et l'appropriation que proposent les deux autres formats analysés.

### **3.2. L'administration du canal par le producteur**

Les modèles de vente directe, illustrés par l'organisation Chapeaux de Paille, reposent pour leur part sur une forme d'administration dans laquelle le pouvoir repose sur une source coercitive (le contrôle de la matière première) et sur une source non coercitive (la légitimité, conférée par le statut de producteur).

Nous sommes donc ici en présence d'un canal administré par le producteur qui a choisi d'intégrer son aval pour établir un circuit direct de vente au consommateur.

A la différence de Grand Frais, qui ne peut s'appuyer sur l'authenticité de son offre, et laisse peu d'espace d'appropriation à ses clients, et doit donc en contrepartie optimiser la construction de son assortiment, Chapeaux de Paille tirerait peu de bénéfices de l'élargissement de son assortiment. Le développement du nombre de points de vente au détail n'est pas non plus une source majeure d'avantages concurrentiels ou d'économies d'échelle, la communication reposant principalement sur le bouche à oreilles dans la zone de chalandise du magasin.

Cette forme de vente illustre donc parfaitement l'hypothèse de la stratégie générique de résistance du producteur face aux détaillants à l'intérieur du canal avancée par Pras (1991). La fonction logistique devrait être marginale, dans la mesure où chaque point de vente est appelé à fonctionner de manière largement autonome en termes d'approvisionnement. Les échanges seront surtout développés entre les points de vente pour perfectionner leur management et concerneront des partages de savoir-faire et de retours d'expérience.

### **3.3. L'administration du canal par le détaillant**

Le cas de la Ferme du Sart est plus complexe. Le canal est alors piloté par le détaillant sur un modèle d'administration reposant minoritairement sur un pouvoir coercitif (le volume des ventes) et principalement sur l'expertise marketing qui confère à la formule sa popularité

auprès des consommateurs. Mais si le modèle est donc assez proche de celui de la grande surface spécialisée, il s'en distingue très nettement par la source de son positionnement distinctif qui s'appuie en effet sur l'authenticité communiquée de l'offre, et sur l'importance de l'espace d'appropriation alloué aux clients.

Le développement d'une chaîne dépendrait alors prioritairement de la capacité à répliquer le format de point de vente, et beaucoup moins que dans le cas de Grand Frais sur la possibilité de préserver une unité d'assortiment. La gestion du canal, et notamment sa composante logistique, auront de ce fait une importance moindre.

En revanche, la préservation de la spécificité du format et du mode de relation avec le consommateur, sera la condition du succès de la croissance de l'enseigne.

Le tableau 2 propose une synthèse des enseignements de la comparaison des modes d'organisation de l'amont de ces trois nouvelles formes de vente au détail. Il met en évidence l'opposition entre les deux formats Grand Frais et Chapeaux de Paille, et le statut intermédiaire du format de la Ferme du Sart.

	Grand Frais	Chapeaux de Paille	A la Ferme du Sart
Statut de l'administrateur du canal	Grossiste	Producteur	Détaillant
Principale source du pouvoir	Légitimité	Contrôle des approvisionnements	Expertise
Contribution du canal amont	Fondamentale (rôle central de l'assortiment)	Très faible (production intégrée)	Limitée (adaptations locale de l'assortiment)
Importance de la logistique amont	Très forte	Très limitée	Limitée

## CONCLUSION

L'analyse de la distribution au détail des fruits et légumes vient de montrer que l'utilisation des critères de degré d'authenticité de l'offre et de degré d'appropriation de cette offre par les clients permettait d'élaborer une typologie nouvelle des formats de magasin, et de rendre compte des spécificités des positionnements développés par les nouvelles enseignes apparues sur le marché français.

Nous avons ensuite analysé les formes d'organisation de l'amont de chacune de ces formes de vente en appliquant les critères classiques d'analyse issues des théories stratégiques des canaux de distribution (Filser, 1989 ; Pras, 1991). Nous avons pu relier les caractéristiques des formes de vente au détail et les caractéristiques de leur amont, en précisant l'importance de la fonction logistique dans cette organisation.

Ce cas illustre notre proposition centrale : l'analyse des innovations dans le commerce de détail doit prendre en compte l'amont de ces formes de vente, qui conditionne souvent leur pérennité et l'ampleur de leur développement. N'oublions pas notamment ce rôle longtemps sous estimé de la logistique dans le succès de la distribution "all click".

Cette recherche met aussi en évidence le caractère contingent de l'organisation de l'amont du canal : il n'existe sans doute pas de modèle unique du canal pour une catégorie de produit, et c'est au contraire de la prise en compte simultanée de la stratégie de la forme de vente au détail et des contraintes verticales de mise en œuvre de cette stratégie que doit résulter le choix d'un canal optimisé (Filser et Paché, 2006).

Les trois cas analysés permettent d'avancer une hypothèse à approfondir dans le cadre de recherches ultérieures : un nouveau format de point de vente qui repose sur une adaptation marginale du modèle de la grande surface en libre service (exemple de Grand Frais) réplique un mode similaire d'organisation de l'amont du canal, et notamment de la logistique. En revanche, si la nouvelle formule introduit une rupture significative dans le mode de relation du client avec le point de vente (exemples de Chapeaux de Paille et de la Ferme du Sart), alors elle peut également s'appuyer sur une organisation nouvelle de son amont et être moins dépendante de la contrainte logistique.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Arnould E., Thompson C.** (2005) : Consumer Culture Theory (CCT) : twenty years of research, *Journal of Consumer Research*, 31, Mars, pp 868-882.
- Badot O., Filser M.** (2007) : « Reenchantment of retailing », in Carù A. et Cova B., *Consuming experience*, London, Routledge Publishers, pp166-181.
- Bonnin G., Lichtlé M.C., Plichon V.** (2000), "La logistique face aux nouveaux comportements du consommateur", in Fabbe-Coste N., Colin J. et Paché G., *Faire de la recherche en logistique et distribution*, Vuibert, Paris, 249-259.
- Bonnin G.** (2007) : *Piloter l'interaction avec le consommateur : un impératif pour le marketing*; Cahier de recherche Edhec
- Camus S.** (2004) : Proposition d'échelle de mesure de l'authenticité perçue d'un produit alimentaire, *Recherches et Applications en Marketing*, vol 19, N°4, déc, pp 39-64
- Carù A, Cova B.** (2006) : Expériences de marque : comment favoriser l'immersion du consommateur ?, *Décisions Marketing* n°41, jan mars, pp 43-52.
- Cova B., Cova V.** (2005), "Alternatives marketing dans la distribution", in Badot O. et Benoun M., *Commerce et distribution : prospective et stratégies*, Economica, Paris, pp 219-228.
- Debucquet G.** (2005), La perception des aliments génétiquement modifiés par le consommateur: contribution à une approche socio anthropologique du risque", Thèse de Sciences de Gestion, INA PG, Paris.
- Filser M.** (1986), Quelles formules de distribution pour demain ? Les réponses de la segmentation par avantages recherchés, *Recherche et Applications en Marketing*, N°1, pp.1-17.
- Filser M.** (1989), *Canaux de distribution*, Vuibert, Paris.
- Filser M., McLaughlin E.W.** (1989), "Toward a Strategic Model of Marketing Channel Evolution", in Pellegrini L. and Reddy, S.K., *Retail and Marketing Channels*, Routledge, London,197-215.
- Filser M., Paché G.** (2006), La dégradation du service logistique comme source d'avantage concurrentiel : l'étrange paradoxe de la distribution française, *Revue Internationale de Gestion* (Canada), 31, 3, pp.36-45.
- Grillot L., Badot O.** (2006) : « Marketing hyperréel » ou « marketing méditerranéen » : tentative d'éclaircissement à partir du cas de l'enseigne l'Occitane, Actes des 11èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, pp11-34.

- Hetzel P.** (1996), Décadence et grandeur du marketing de grande consommation: le cas du concept de distribution Nature et Découvertes, *Annales du management*, Association Nationale des IAE, Toulouse, pp.1887-2000.
- Hirschman E.C.** (1978), A Descriptive Theory of Retail Market Structure, *Journal of Retailing*, Vol.54, Nr.4, Winter, 78, pp.29-48.
- Holbrook M.** (1999): *Consumer value : a framework for analysis and research*, London, Routledge.
- Hunt S.D., Nevin J.R.** (1974), Power in a Channle of Distribution : Sources and Consequences, *Journal of Marketing Research*, 11, May, pp.186-193.
- Kozinets R.V., Sherry J.F., DeBerry-Spence B., Duhachek A., Nuttavuthisit K. et Storm D.** (2002), Themed flagship brand stores in the new millenium : theory, practice, prospects", *Journal of Retailing*,.78, pp.17-29.
- McCammon B. C.** (1970), "Perspectives for Distribution Programming", in: Bucklin L.P., *Vertical Marketing Systems*, Scotts Foresman, Glenview, Il.
- Pras B.** (1991), Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution: commentaires et illustrations, *Recherche et Applications en Marketing*, 6, 2, pp.111-123.
- Rémy E.** (2004) : Voyage en pays bio, *Décisions Marketing* n°33, jan-mars, pp7-18.