

# LES INDICATIONS GÉOGRAPHIQUES PROTÉGÉES (IGP) ET LA GRANDE DISTRIBUTION : UNE ANALYSE DU RÉSEAU DU PRUNEAU D'AGEN

La réussite de la commercialisation d'une Indication Géographique Protégée (IGP) au sein de la grande distribution française est analysée ici en faisant appel à l'approche réseau qu'a développée le groupe International Marketing and Purchasing Group (IMP). L'étude de cas détaillée portant sur le fonctionnement du réseau de producteurs et de transformateurs qui fournissent les pruneaux « d'Agen » à la grande distribution française enrichit notre compréhension des bénéfices potentiels de l'adoption d'un signe d'origine pour un produit agro-alimentaire, face à la puissance de la grande distribution. Cette analyse présuppose une représentation fine de la forme prise par la mobilisation du réseau de fournisseurs en amont, afin de cerner précisément quels sont les enjeux sur le terrain commercial.

Par **Marie CARPENTER\*** et **Stéphanie PETZOLD\*\***

**L**a loi de modernisation de l'économie (LME) « a engendré, en matière de relations commerciales, un accroissement de la pression de la puissance d'achat et une plus forte compression des marges des PME fournisseurs », estime la CGPME (1). Les fournisseurs, en particulier les petits producteurs, ont du mal à maintenir un pouvoir de négociation suffisant afin de ne pas être malmenés par la grande distribution française. Les pratiques abusives de cette dernière à l'égard de certains fournisseurs poussent aujourd'hui

le Gouvernement à poursuivre en justice neuf distributeurs.

\* Enseignant-chercheur à BEM, Bordeaux Management School.

\*\* Enseignant-chercheur et coordinatrice de l'Équipe de Recherche PME et Innovation à BEM, Bordeaux Management School.

(1) La Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises, voir le site <http://www.cgpme.fr/communiqués/voir/559/lme-l-etat-brise-la-loi-du-silence>, consulté le 9 novembre 2009.

Pourtant, depuis plus de vingt ans, les politiques publiques ont tenté de réduire les effets jugés néfastes pour les fournisseurs de la concentration, en aval (2) des marchés, de produits de grande consommation vendus dans les grandes surfaces. Le principal levier à avoir été utilisé fut le cadre législatif (3), mais ces efforts ne semblent pas avoir atteint les objectifs escomptés (4). Pour les produits agro-alimentaires, les aléas de la nature ajoutent, dans bien des cas, le risque supplémentaire de voir l'activité des producteurs privée d'une rémunération suffisante pour couvrir les coûts engagés. Cela a conduit à rechercher des structures institutionnelles qui soient à même d'assurer la pérennité des activités agricoles.

Dans cette perspective, un système de labellisation des produits de qualité, basé sur l'origine, a été mis en place dans l'Union européenne en 1992. L'objectif de la mise en place d'une telle mesure était de permettre aux producteurs de bénéficier d'un système de certification signalant sur le marché une spécificité du produit (5).

Sur des marchés où les questions de partage des marges entre fournisseur et distributeur apparaissent de plus en plus conflictuelles, la question est de savoir quand et à quelles conditions un signe d'origine développé à Bruxelles offre réellement aux producteurs les opportunités de rééquilibrer à leur profit la relation qui les unit à la grande distribution.

C'est ainsi que nous chercherons à comprendre les bénéfices potentiels de l'adoption d'un signe d'origine pour un produit agro-alimentaire confronté à la puissance de la grande distribution.

À ce sujet, le cas des pruneaux d'Agen apparaît exemplaire. Nous y trouvons en effet une marque, largement reconnue par les Français, qui parvient à dominer le marché national en s'appuyant sur une protection européenne : l'IGP, l'Indication Géographique Protégée (voir l'encadré 1). Ce faisant, elle met la barre de la qualité à un niveau suffisamment élevé pour préserver les producteurs impliqués contre une concurrence étrangère (en particulier des pays d'Amérique du Sud) potentiellement forte.

Nous avons choisi de procéder à une étude de cas détaillée de l'IGP « Pruneau d'Agen » afin de dégager

(2) En France, dès 2003, cinq centrales d'achat représentent à elles seules 95 % du chiffre d'affaires de la grande distribution : Marie-Laure ALLAIN et Claire CHAMBOLLE, *Revue française d'économie*, 2003, volume 17, numéro 4, p. 171.

(3) La question a conduit à une ordonnance en 1986, à la loi Raffarin et à la loi Galland en 1996, à un rapport de l'Assemblée nationale en 2000, à des lois NRE (nouvelles régulations économiques) en mai 2001, à la loi Dutreil en 2005, à la loi Chatel en 2007 et à un ensemble de nouvelles mesures incluses dans la loi de modernisation de l'économie, adoptée en juillet 2009.

(4) MEVEL (O.) et LERAY (Y.), « Les relations industrie-commerce en France : évaluation des conséquences de l'application de la loi Chatel », *Gérer et Comprendre*, n° 96, juin 2009, pp. 51-61.

## L'IGP

L'Indication Géographique Protégée (IGP) caractérise un produit agro-alimentaire, dont le lien avec le terroir existe à l'un des stades de la production ou de la transformation. En octobre 2009, 388 produits avaient ainsi bénéficié de la procédure, alors que 140 demandes étaient en cours d'instruction. La France, avec 90 des labels déjà attribués, se trouve en tête de peloton pour la mise en place de ce système de labellisation (6).



Pour bénéficier de la protection, le groupement de producteurs fait une demande d'enregistrement de son cahier des charges à son autorité nationale compétente, qui transmet le dossier à la Commission européenne, s'il est jugé conforme. Après des procédures de contrôle, le nom est publié au Journal Officiel des Communautés européennes. S'il n'y a pas d'opposition, le nom du produit protégé est enregistré et il n'est dès lors plus possible de s'en prévaloir sans se soumettre au cahier des charges de l'IGP. L'IGP « Pruneau d'Agen » a été obtenue en 2003 et se réfère, en particulier, au calibre des fruits. Elle a été obtenue par l'interprofession représentant les producteurs français du Sud-Ouest de la France, le Comité Économique du Pruneau.

### Encadré 1

les conditions du succès d'un tel dispositif (7). Nous avons collecté des informations sur le fonctionnement (passé et actuel) de la filière, sur le processus de mise en place de l'IGP et sur ses apports, sur le rôle des

(5) Parallèlement, dans la même période, d'autres labels se sont multipliés en grandes surfaces, et le consommateur français, par exemple, se voit fréquemment exposé, sur les rayons alimentation des supermarchés, au désormais traditionnel Label Rouge, en même temps qu'à des labels accordés par les consommateurs au sein de panels qui testent les qualités gustatives des produits, comme Produit de l'année, ou à des signes de qualité créés par les grands distributeurs eux-mêmes, comme Filière Qualité Carrefour.

(6) Base de données DOOR des AOP, IGP et STG, [http://ec.europa.eu/agriculture/quality/database/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/quality/database/index_fr.htm), consulté le 16 octobre 2009

(7) Sachant que dans la plupart des cas, il ne parvient pas à ses fins : JULLIEN (B.) et SMITH (A.), « Comment analyser les Indications Géographiques Protégées sans préjuger de leurs singularités », *Cahiers du GRES*, n° 7, 2004.

## L'ANALYSE (PAR LE GROUPE IMP) DES INTERACTIONS À L'INTÉRIEUR D'UN RÉSEAU

Un groupe de chercheurs issus de cinq pays européens a créé le groupe IMP (*International Marketing and Purchasing Group*) dans les années 1970 (9). L'objectif du groupe, depuis lors, est de travailler à partir de cas empiriques pour comprendre pourquoi et comment des firmes voient se structurer entre elles des interdépendances à travers des interactions répétées et développent ainsi des relations plus stables que celles, ponctuelles, que l'approche néo-classique en économie et le courant dominant en *marketing* privilégient. Comme dans les contributions de Williamson depuis les années 1980 (10), l'objet central des travaux du groupe IMP concerne les transactions hybrides, qui ne sont ni des relations de marché pur - dans le sens néo-classique où le facteur dominant est le prix - ni des transactions réglées par la hiérarchie, comme cela est le cas lorsqu'il y a intégration verticale. Dans ces configurations qui sont celles que l'on rencontre le plus fréquemment dans la vie des affaires, les acteurs économiques opèrent dans des réseaux constitués de

liens plus ou moins durables avec d'autres acteurs. De tels réseaux ont cette particularité qu'ils n'ont pas seulement vocation à régler les transactions portant sur des ressources existantes : ils sont aussi créateurs desdites ressources et c'est en fonction de leurs capacités à assurer cette création que leur structure s'élabore et s'ajuste, au fil du temps. On comprend dès lors que l'activité commerciale de la plupart des firmes s'oriente vers la création et la maintenance de ces liens et que, pour les chercheurs en gestion, la recherche d'une approche théorique apte à représenter les relations et à en expliquer la structuration soit privilégiée.

Les approches méthodologiques développées en gestion restent très focalisées sur la recherche de la meilleure façon, pour un acteur, de se positionner au sein de son réseau pour maximiser le retour sur son investissement. L'acteur est alors présenté comme un acteur indépendant qui prend des décisions suite à une réflexion stratégique, qu'il peut mettre en place en évaluant un portefeuille de ressources qu'il contrôle. L'approche du groupe IMP se distancie de cette vision normative des relations d'affaires, en considérant qu'il convient de se doter d'un cadre plus ouvert à la variété des formes d'interaction entre entreprises interdépendantes.

### Encadré 2

acteurs et la perception qu'ils ont du rôle des autres intervenants, dans la filière et par rapport à l'IGP. Nous avons procédé à une analyse systématique des documents administratifs, des coupures de presse et réalisé six entretiens (8).

Derrière l'IGP « Pruneau d'Agen », nous avons découvert un réseau d'acteurs dont les interactions - pas toujours préméditées - sur la longue durée ont permis la construction d'un marché pour un produit de grande consommation qui est devenu incontournable sur les rayons de la grande distribution française. Nous allons étudier le succès de l'IGP « Pruneau d'Agen » en appliquant à celui-ci une grille d'analyse qu'a développée le groupe IMP (voir l'encadré 2 ci-dessus).

Dans un premier temps, une analyse commerciale de l'IGP « Pruneau d'Agen » est proposée en tenant compte du contexte de la labellisation. Dans un deuxième temps, les aspects majeurs de l'approche réseau propre au groupe IMP sont appliqués au cas des pruneaux d'Agen.

(8) Ces entretiens semi-directifs, de durée variant de une à deux heures, ont été réalisés avec des responsables d'acteur industriel (France Prune), d'acteurs institutionnels (CEP (Comité Economique du Pruneau) et BIP (Bureau Interprofessionnel du Pruneau) et d'acteurs de la grande distribution (Responsable régional Lidl, Directeur Alimentation d'un magasin Carrefour et responsable de rayon d'un magasin Auchan).

(9) <http://www.impgroup.org/about.php>

## L'IGP « PRUNEAU D'AGEN » SUR LE MARCHÉ

L'IGP est un système de protection qui permet d'assurer une certaine régulation du marché, que la filière « Pruneau d'Agen », notamment, a su utiliser. Nous tenterons d'en comprendre le pourquoi (en resituant l'IGP concernée dans le contexte de son marché) et le comment (en décrivant la façon dont le produit est positionné sur le marché).

### IGP et marché

Comme le soulignent FILIPPI et TRIBOULET (11), « l'évolution des modes de consommation, en lien avec le poids renforcé de la grande distribution, standardise la demande et tend à niveler les spécificités d'un produit « traditionnel ». De ce fait, le risque de banalisation du signe d'identification lié à l'origine se développe ». De même, l'étude de SYLVANDER (12) a montré qu'une des faiblesses des IGP tient à leurs difficultés à s'adapter au « nouvel environnement commercial et aux

(10) WILLIAMSON (O.E.), *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York et Londres, 1985.

(11) FILIPPI (M.) et TRIBOULET (P.), « Coordination des acteurs et valorisation de produits liés à l'origine. Les signes d'identification comme signes d'exclusion ? », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 1, 103-129, 2006, p.110.

*chaînes de distribution modernes* ». L'accès aux circuits de distribution de masse est un facteur clé de succès pour le développement de ce type de produits. Mais les distributeurs sont accusés de ne pas accorder à ces produits la place qu'ils mériteraient, notamment en raison du développement de leurs propres marques.

Ces résultats appellent à étudier de façon plus approfondie les conflits inter-organisationnels qui existent dans les relations entre les producteurs et les distributeurs, dans la commercialisation de certains produits agro-alimentaires (13). Les auteurs soulignent que la filière a tout à gagner à une meilleure compréhension de la façon dont les différents acteurs coordonnent leurs activités. Pour cela, ils préconisent de se focaliser sur les relations de pouvoir. Les dynamiques de ces relations paraissent en effet fondamentales, eu égard à la nécessaire coexistence de la coopération (lorsqu'il s'agit de fournir les marques de distributeurs) et de la concurrence (lorsqu'il s'agit de commercialiser sa marque propre, sous IGP) entre fournisseurs et distributeurs (14).

La question qui se pose alors est de savoir si, et à quelles conditions, l'IGP est un élément intéressant pour une commercialisation rentable en grande distribution.

BARJOLLE et SYLVANDER (15) ont identifié un certain nombre de conditions permettant d'assurer le succès des IGP à la fois en termes économiques et sociaux et de leur permettre d'agir comme des vecteurs de développement régional et local. Parmi ces conditions, ce que les auteurs appellent « la coordination de la filière » apparaît cruciale. Cette coordination est facilitée par l'existence d'un acteur leader et tend à être sujette à certaines contraintes évidentes, qu'imposent les distributeurs. Les politiques publiques encouragent le succès des produits dans l'objectif de faciliter la création d'un environnement favorable à une telle coordination.

Néanmoins, pour des producteurs aux capacités limitées, il semble difficile de développer une relation de long terme avec un distributeur majeur. Pour bénéficier de l'impact potentiel du lien entre la marque distributeur et l'origine, le distributeur cherche à fournir ses marques régionales (par exemple : Reflets de France, MDD Carrefour). Il est alors en position de demander une contrepartie à une éventuelle commercialisation de l'IGP, mais encore faut-il que le producteur ait une capacité de production suffisante.

Toutefois, des études montrent comment les acteurs

des marchés de grande consommation (industriels, producteurs ou distributeurs) « équipent le choix des consommateurs ». Amont et aval sont en interaction et doivent élaborer des compromis, dont on peut montrer qu'ils ne sont pas systématiquement en faveur des distributeurs. Ainsi, dans son analyse de la conchyliculture, DUBUISSON-QUELLIER(16) montre qu'en assurant qualité et fiabilité des approvisionnements, les producteurs incitent les distributeurs à mettre en avant leurs produits et à amener les consommateurs, avant tout achat, à rechercher l'indication de leur provenance. On a alors affaire à un phénomène de construction du client et du marché plus nuancé et davantage équilibré entre les différents acteurs, qui montre que, même *a priori* dominés, les acteurs de l'amont ne sont pas dépourvus d'arguments et de ressources pour se réapproprié une partie du pouvoir de marché en « produisant un client » répondant mieux à leur intérêt.

Ainsi, analyser le réseau des fournisseurs semble être une bonne manière d'enrichir le courant de la recherche actuelle sur les dynamiques de la demande vis-à-vis de produits labellisés par leur origine et commercialisés dans la grande distribution. Notre but étant de comprendre le succès de la commercialisation de l'IGP « Pruneau d'Agen », nous présentons ci-après une analyse de la présence des pruneaux d'Agen dans la grande distribution française.

#### Analyse de la présence des pruneaux d'Agen dans la grande distribution

Notre analyse du marché français des pruneaux d'Agen nous permet de construire et d'adapter un schéma de la hiérarchie des prix typique en grande distribution, et de mettre en évidence le rôle clé joué par l'un des acteurs de la filière : France Prune.

Nous suggérons que l'enjeu des indications géographiques est de permettre que des marchés soient construits dans l'interaction producteurs-transformateurs-distributeurs d'une manière un peu plus favorable à l'amont qu'ils ne l'auraient été en l'absence d'une politique de promotion de ces signes d'origine. Dans ces conditions, nous proposons de comparer un rayon standard de la grande distribution avec un rayon construit dans le contexte de l'IGP « Pruneau d'Agen » (voir le schéma n°1).

Dans une configuration de prix typique d'un produit de

(12) SYLVANDER (B.), "Final Report, Synthesis and Recommendations", DOLPHINS: Development of Origin Labelled Products: Humanity, Innovation and Sustainability, January, 2004, p.18.

(13) BONET (D.) et PACHE (G.), « Conflit inter-organisationnel et dynamique des canaux de distribution », in *Économie et Marketing Alimentaire*, Lavoisier TEC & DOC, 1999.

(14) ALLAIN (M.L) et CHAMBOLLE (C.), « Approches théoriques des rapports de force entre producteurs et distributeurs », *Économie Rurale*, n°277-278, 183-191, 2003.

(15) BARJOLLE (D.) et SYLVANDER (B.), « Facteurs de succès des produits d'origine certifiée dans les filières agro-alimentaires en Europe : marché, ressources et institutions », *INRA Prod. Anim.*, 16(4), 289-293, 2003.

(16) DUBUISSON-QUELLIER (S), « Qualités de produit et figures du consommateur. Manières de produire et de vendre en conchyliculture », *Sciences de la Société*, n°56, mai 2002.



© Jacques Boyer/ROGER-VIOLLET

« En France, les prunes à pruneaux (dites prunes d'ente) sont cultivées par 1 800 producteurs, localisés pour l'essentiel d'entre eux dans le Sud-Ouest ». *Récolte des prunes d'agen, vers 1910.*

grande consommation diffusé en grande surface, le distributeur situe sa propre marque (MDD) « de qualité supérieure » à des prix en-deçà de ceux de la marque leader. Par ailleurs, il propose une marque d'entrée de gamme, destinée à couvrir le segment de marché caractérisé par la recherche des prix les plus faibles. Ce faisant, il réagit à la concurrence des *hard discounters*. En fonction de l'espace réservé dans les linéaires à chaque catégorie de produit, le distributeur accepte de référencer un nombre plus ou moins important de marques se situant dans la même tranche de prix. Toutefois, il est généralement difficile pour les firmes qui ne peuvent avancer de différences significatives entre elles et leurs concurrents de générer des profits acceptables, dès lors que la seule manière pour elles de tenter de s'imposer dans un rayon d'une grande surface est de se plier aux exigences des distributeurs.

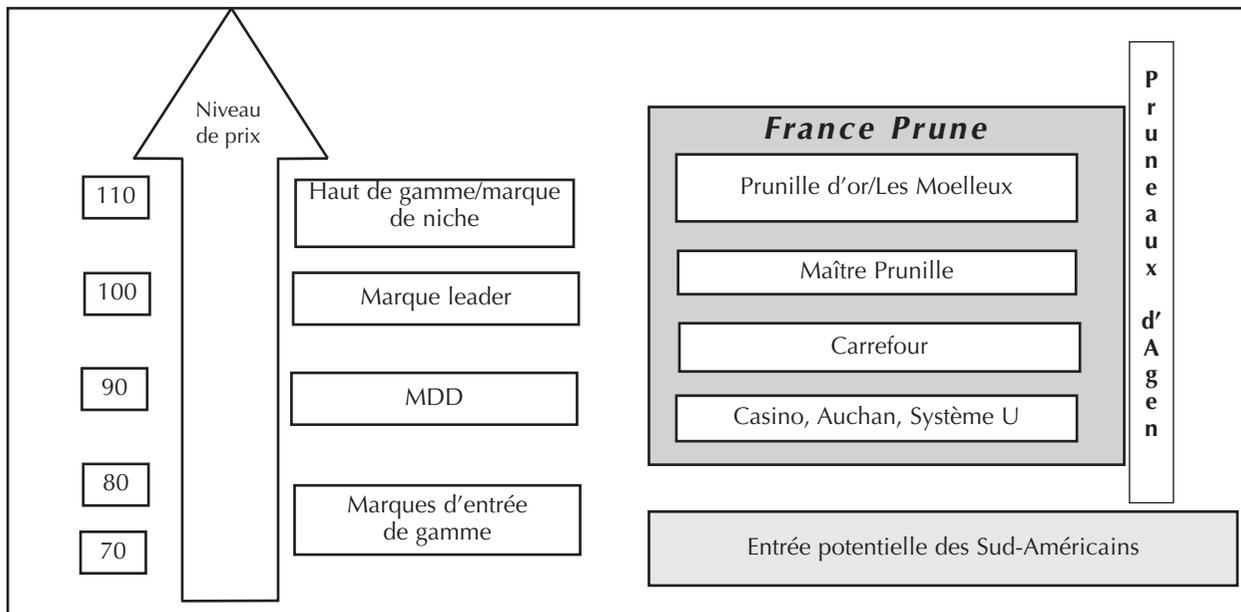
En France, l'offre de pruneaux est dominée par la coopérative France Prune, dont le siège social est sis dans le département du Lot-et-Garonne. L'entreprise, qui emploie 700 personnes, assure 65 % de la production française de pruneaux. Sa production, pour 90 %, répond aux exigences de l'IGP « Pru-

neau d'Agen ». France Prune est le plus gros acheteur et le plus gros transformateur du marché. Elle ne se limite pas à la seule transformation des 20 000 tonnes de pruneaux que lui apporte son groupement : elle en achète également 10 000 tonnes à d'autres producteurs.

France Prune offre des produits qui couvrent l'ensemble de la gamme des prix et produits, ce qui inclut des MDD. Ses produits haut de gamme sont représentés par les marques Prunille d'Or et Les Moelleux. Celles-ci se distinguent par un emballage innovant qui leur permet de tenir debout dans les linéaires, de manière à faciliter leur mise en rayon et leur présentation (17). La marque phare est Maître Prunille, dont les caractéristiques sont fondées sur un contrôle qualité, qui mis en place au sein même de l'entreprise dépasse les exigences de l'IGP. France Prune fournit ainsi, pour la France, les MDD de Carrefour, Casino, Auchan et Système U.

Certains groupes de distribution, comme Leclerc, ont

(17) « Plan média, emballage : Le pruneau cherche son second souffle », *Linéaires*, N°185, 1<sup>er</sup> octobre 2003.



Source: adapté de CORSTJENS (J.) and CORSTJENS (M.), *Storewars: The battle for mindspace and shelfspace*, John Wiley & Son, 1995.

Schéma n°1 : Rayon type proposé pour les pruneaux en grande distribution.

adopté une stratégie plus décentralisée ; ainsi, chaque détaillant est libre dans le choix de ses fournisseurs de pruneaux. Ces détaillants peuvent être tentés de se fournir auprès des PME, qui en produisent en moyenne 5 000 tonnes par an. Étant effectués au coup par coup, de tels achats n'offrent aucun espoir de présence durable des produits dans les rayons des points de vente concernés.

Ce contexte permet aux « Pruneaux d'Agen » de se positionner dans les rayons des grandes surfaces comme cela est schématisé ci-après, en fonction des indices de prix et du positionnement des divers autres acteurs présents.

La place dominante sur ce marché de la coopérative France Prune est patente. Elle renvoie autant à son succès en termes de gestion de ses propres marques qu'à son rôle de fournisseur des principales marques de distributeurs. La MDD de Carrefour est ainsi un produit qui bénéficie à la fois de la dénomination IGP et de celle de la Filière Qualité Carrefour. S'il en est ainsi, c'est parce que le distributeur a travaillé avec France Prune afin d'établir un cahier des charges comportant un niveau de qualité défini par le distributeur et contrôlé par France Prune.

L'intérêt de l'étude de la filière des pruneaux d'Agen est donc double, à nos yeux. D'abord, l'IGP domine son marché en France. Ensuite, au-delà de ses spécificités, la filière et le succès qu'y a connu le signe d'origine laissent entrevoir la possibilité de nouer des relations gagnant-gagnant avec la grande distribution. Derrière cette organisation d'un rayon se trouve une organisation de la filière en amont qui mérite - étant donné le succès de cette IGP dans la grande distribution - une attention particulière. Ainsi, afin de comprendre les bénéfices potentiels de l'adoption d'un signe d'origine pour un

produit agro-alimentaire face à la puissance de la grande distribution, nous proposons, à titre d'exemple emblématique, une analyse réseau de la filière pruneau.

## UNE ANALYSE RÉSEAU DE LA FILIÈRE PRUNEAU : VERS LE SUCCÈS DE L'IGP

L'étude du cas de l'IGP « Pruneau d'Agen », que nous avons réalisée, se focalise sur les interactions complexes entre les acteurs de la filière, qui conduisent au rayon type proposé en grande distribution (comme nous l'avons vu précédemment). Nous présenterons la structure de la filière pruneau, à laquelle nous appliquerons l'approche réseau de l'IMP, de façon à dégager les raisons du succès de la commercialisation de l'IGP « Pruneau d'Agen ».

### La structure de la filière pruneau

En France, les prunes à pruneaux (dites prunes d'ente) sont cultivées par 1 800 producteurs, localisés pour l'essentiel d'entre eux dans le Sud-Ouest. La vente de leur production est gérée par huit organisations de producteurs, qui traitent la majeure partie des quantités destinées à être vendues aux transformateurs, qui, à leur tour, préparent le produit en vue de sa commercialisation. Quatre de ces huit organisations de producteurs sont des coopératives qui se chargent aussi de la transformation.

Ces quatre coopératives s'occupent approximativement de la moitié de la production, l'autre moitié étant prise en charge par onze négociants et indus-



« La Chambre Syndicale de la Prune d'Ente représente les onze transformateurs, ainsi que les quatre coopératives ». *Triage des prunes destinées à la fabrication de pruneaux d'Agen. Carte postale de 1912.*

triels dont les activités se concentrent sur la vente de pruneaux d'Agen et de pruneaux d'autres origines. Trois de ces entités ont été achetées par France Prune, mais n'ont pas été intégrées dans la structure originelle et continuent d'exister en dehors de cette dernière. L'industriel le plus important est Laparre. Il a milité activement contre la procédure engagée par le Comité

Économique du Pruneau, cheville ouvrière lors du dépôt de dossier d'obtention de l'IGP devenue depuis l'interprofession.

La Chambre Syndicale de la Prune d'Ente représente les onze transformateurs, ainsi que les quatre coopératives. France Prune est donc aussi représentée à la Chambre Syndicale à travers ses trois entités acquises.

#### L'ANALYSE RÉSEAU DE L'IMP PAR LA CARACTÉRISATION DES INTERACTIONS

Une des critiques majeures adressée à « l'approche managériale » dans l'analyse des relations est le fait que son approche des transactions est généralement focalisée sur le point de vue d'un acteur, la vision du marché étant l'agrégation des différents points de vue. Par opposition, dans la perspective de l'approche réseau développée par l'IMP, il est impératif « d'affronter la complexité de la réalité d'un réseau en repérant les interdépendances entre les entreprises et, plus précisément, les relations interconnectées qu'elles ont entre elles » (18).

Les auteurs développent l'idée que les caractéristiques et les dimensions des interactions qui se manifestent dans un réseau peuvent encore être approfondies

grâce à cinq éléments clés : le temps, le lien, l'interdépendance, la relativité et l'interprétation subjective.

En effet, la construction du réseau ne peut se comprendre qu'à travers l'analyse de l'enchaînement des événements dans le temps. Les acteurs étant interreliés entre eux, leurs comportements sont interdépendants. L'interdépendance fait évoluer les acteurs du réseau grâce au partage de ressources. Toutefois, chaque acteur utilise les ressources dans son intérêt et de façon différente selon ses relations avec les autres acteurs. Enfin, la vision de chaque acteur est une vision qui lui est propre et qui le met en position d'interprétation subjective de la situation du réseau.

(18) FORD (D.) et HÅKANSONN (H.), "The Idea of Business Interaction", *The IMP Journal*, vol. 1, n°1, 6-27, 2005, p. 9.

#### Encadré 3

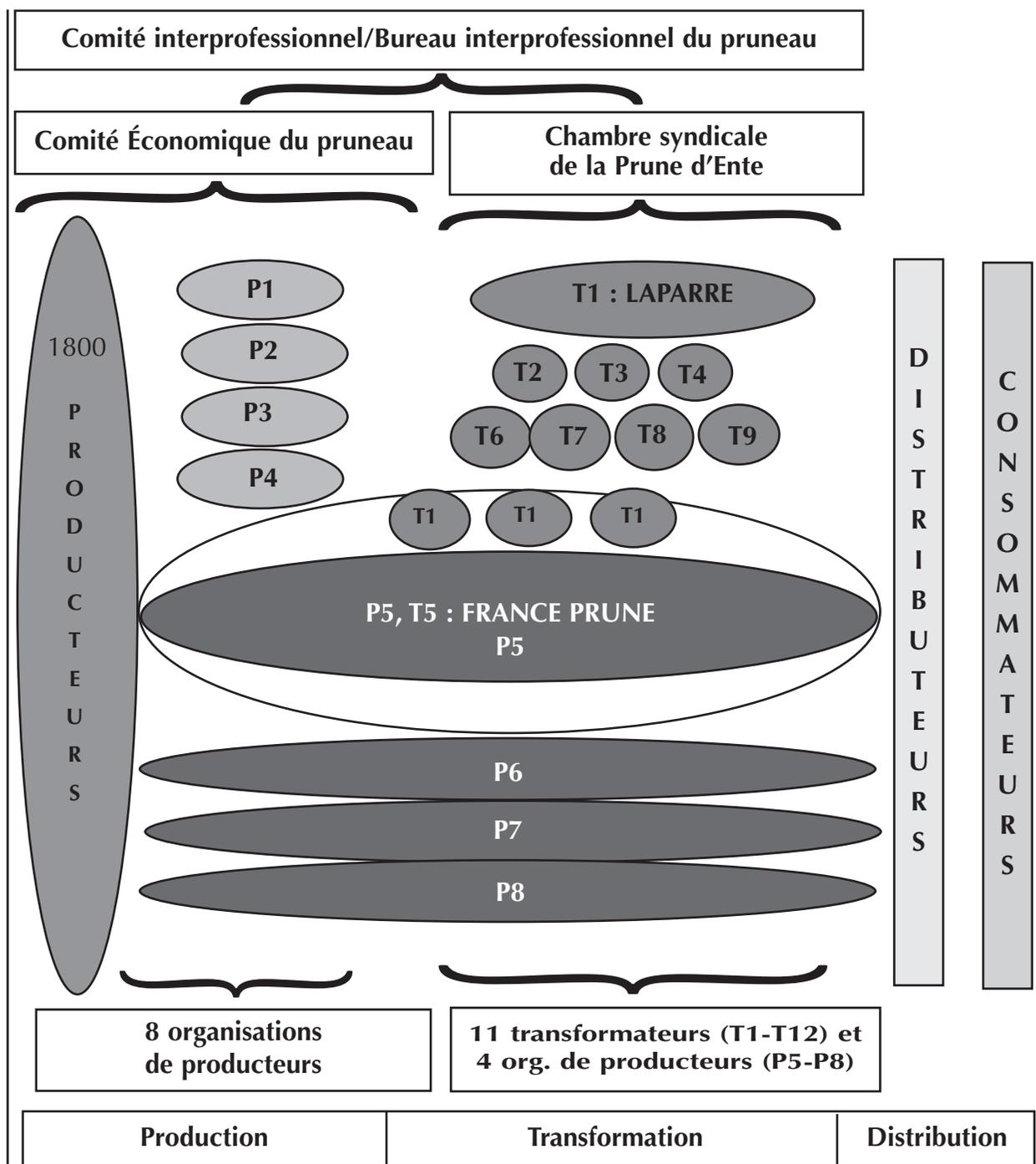


Schéma n°2 : L'organisation de la filière Pruneau.

Le Bureau Interprofessionnel du Pruneau et le Comité Interprofessionnel du Pruneau sont des interprofessions dont le rôle est de coordonner l'industrie au niveau des normes de qualité et des solutions techniques, ainsi qu'aux niveaux du développement et de la réalisation des opérations de promotion collectives dans l'optique d'encourager la demande générique de pruneaux et, en particulier, celle des pruneaux d'Agen (voir le schéma 2).

Après avoir expliqué l'organisation structurelle de cette filière, nous allons analyser la dynamique des relations qui lient les acteurs entre eux, en faisant appel à une présentation des éléments clés d'interaction identifiés par le groupe IMP. Dans le cas de l'IGP « Pruneau d'Agen », il convient d'aller au-delà de la photographie du marché à un moment donné (que nous avons proposée dans le schéma 1, en page 31). Nous avons besoin de comprendre comment on en est arrivé là et quel a été le rôle des différents acteurs.

L'analyse dynamique des relations dans la filière pruneau

Le groupe IMP propose de caractériser de façon approfondie les interactions qui se manifestent dans un réseau (voir l'encadré 3). Il s'agit pour cela de tenir compte de cinq éléments clés : le temps, le lien, l'interdépendance, la relativité et l'interprétation subjective.

Nous proposons d'examiner successivement ces cinq éléments clés pour le réseau pruneau. À chaque fois, nous en rappellerons brièvement la teneur avant de les détailler. Cette analyse de l'émergence du réseau doit nous permettre de comprendre la construction des relations entre les acteurs de la filière afin de pouvoir expliquer de façon plus approfondie les raisons du succès de la commercialisation de l'IGP « Pruneau d'Agen ».

#### La dimension temporelle

La temporalité dans un réseau renvoie à l'idée que les interactions entre les acteurs ont rarement un début datable et une fin précise. Les interactions s'inscrivent dans un *continuum* où les événements s'enchaînent. Cet aspect de l'interaction a d'importantes conséquences sur la compréhension des décisions des acteurs, dont les choix sont considérés comme d'abord contraints par les décisions prises antérieurement.

Réintégrer la dimension temporelle des interactions qui caractérisent l'évolution du réseau « Pruneaux d'Agen » permet de se prémunir contre deux erreurs. En effet, *a posteriori*, on serait tenté d'en imputer le succès à la puissance de France Prune. On pourrait aussi lier le haut niveau de reconnaissance spontanée du nom « Pruneau d'Agen » au succès de l'IGP et à des dépenses promotionnelles conséquentes. Le tableau 1 de la page suivante résume l'enchaînement des événements en termes d'antécédents et de conséquences et permet de comprendre la structuration de la filière. En fait, le Bureau Interprofessionnel du Pruneau était un des premiers annonceurs à la télévision française, quand, en 1964, il a choisi d'employer la Société pour l'Expansion des Ventes des Produits Agricoles et Alimentaires (Sopexa) pour développer, tester et diffuser son premier slogan : « Gorgé de soleil, le Pruneau d'Agen regorge de santé ! » (19).

La campagne publicitaire pionnière de 1964 répondait à un impératif stratégique. Elle visait à développer continûment l'image du produit sur le marché,

afin de susciter une augmentation de la demande des différentes classes d'âges, tout en faisant en sorte d'affermir le lien entre cette image positive et la production nationale (20).

Il y a donc des précédents historiques notoires qui expliquent, en partie, le caractère très largement dominant de l'IGP « Pruneau d'Agen » dans la grande distribution française. Les organisations professionnelles qui coordonnaient les activités amont furent alors créées, à la demande du ministère de l'Agriculture français, avec cette mission. Elles se sont néanmoins fixées d'elles-mêmes presque immédiatement des objectifs, qui faisaient explicitement référence à la nécessité de contrebalancer le pouvoir du négoce et des distributeurs, pour faire en sorte que les producteurs puissent recevoir une juste rémunération de leurs efforts (21).

En 1992, les producteurs français devaient faire face à des coûts de production plus élevés que leurs concurrents. Ils semblaient devoir subir de ce fait des pressions à la baisse sur les prix de la part de distributeurs, dont la menace de s'approvisionner en pruneaux auprès de producteurs étrangers était d'autant plus crédible que rien ne leur interdisait, au cas où ils l'auraient fait, de continuer d'appeler pruneaux d'Agen les produits qu'ils mettraient sur le marché.

C'est ce qui explique que l'organisation professionnelle qui a pris en charge le dossier de mise sous IGP n'ait pas été le BIP (Bureau Interprofessionnel du Pruneau), perçu comme trop étroitement lié aux intérêts des distributeurs traditionnels ou du négoce. Ce fut le Comité Économique du Pruneau (qui représentait les groupements de producteurs) qui assumait cette mission, dans le but explicite de protéger les intérêts des producteurs.

Au milieu des années 1990, France Prune, qui exerçait déjà une domination relative sur la filière (notamment du fait qu'elle était le premier metteur en marché), décida de prendre le contrôle de trois industriels/distributeurs en réaction à l'acquisition par le géant américain de l'agro-industrie Dole (22), d'un opérateur régional qui venait de moderniser ses installations. Le groupe américain avait acquis l'entreprise française basée dans le Sud-Est et ce, peu après que cette dernière eut elle-même pris le contrôle d'un distributeur de pruneaux d'Agen afin d'être à même de conserver le pruneau « d'Agen » dans sa gamme de fruits secs, une fois l'IGP accordée.

Pour assurer sa survie, France Prune décida alors de mettre la main sur deux autres entreprises qui avaient

(19) « Une Campagne Nationale de Publicité en faveur du Pruneau d'Agen », *Nouvelles de La Prune d'Ente : Organe d'Informations Agricoles, Arboricoles, Sociales, Économiques*, n°8, novembre 1964.

(20) Entretien avec C. Amblard, Directeur du « Bureau Économique du Pruneau », 24 mars 2006.

(21) « La création définitive du Comité Économique Agricole de la Prune d'Ente et du Pruneau d'Agen », *Nouvelles de La Prune d'Ente : Organe d'Informations Agricoles, Arboricoles, Sociales, Économiques*, n°11, juin 1965.

(22) Dole est un géant de l'agro-industrie américaine, qui se présente comme « le premier producteur, distributeur et négociant de fruits et légumes frais au monde » ([www.dole.fr](http://www.dole.fr), consulté le 7 mars 2009).



Période / Date	Antécédents	Conséquences
Fin de la Seconde Guerre mondiale	Plan Marshall	Plantation de pruniers
Début des années 1960	Menace des pruneaux de Californie	Étude consommateurs Campagne publicitaire
1992	Croissance de la production, menace de nouveaux entrants	Développement de l'IGP pour protéger la renommée des « Pruneaux d'Agen »
Milieu des années 1990	Entrée de Dole (20) dans la production française de pruneaux en achetant un opérateur régional	Achat par France Prune de deux transformateurs
	Retrait de Dole	Rachat par France Prune du transformateur précédemment acquis par Dole

Tableau n°1 – L'évolution du réseau « Pruneaux d'Agen ».

également été approchées par Dole, mais qui avaient manifesté sans ambiguïté leur volonté de voir leurs activités reprises par un opérateur local. C'est alors que Dole, prenant acte de son incapacité à acquérir une taille critique sur le marché, revendit ses propres affaires à la coopérative locale (23), qui acquit dès lors, d'amont en aval de la filière, une position ultra-dominante.

#### Le lien

L'idée qui sous-tend le recours à la notion de lien est que seules les interactions et les interdépendances entre les acteurs créent de la valeur et qu'un acteur isolé peut difficilement interagir avec succès au sein de son réseau.

Le réseau « Pruneaux d'Agen » semble particulièrement sensible, de par sa structuration, à l'action collective initiée par les groupements de producteurs qui fournissent l'essentiel de la matière aux distributeurs. Dans une approche en termes de réseaux, toutefois, rien n'oblige à ce qu'une relation proche et positive se développe. Chaque acteur impliqué dans le réseau peut nouer différents types de relations avec ses partenaires.

L'action collective qui a permis la mise en place de l'IGP « Pruneau d'Agen » a été motivée par le risque de voir les transformateurs s'approvisionner ailleurs. D'autre part, par-delà la protection apportée par l'IGP, l'objectif était d'éviter que certains acteurs du réseau ne développassent des comportements opportunistes d'arbitrage en matière de prix.

De manière à être capable d'offrir une gamme large de fruits secs et de noix, France Prune a, pour sa part, entamé, à cette époque, un travail amont visant à structurer ses approvisionnements avec des producteurs d'Afrique du Nord. La coopérative a alors

recherché des partenaires qui partagent avec elle un état d'esprit coopératif et manifestent une volonté d'offrir des volumes élevés mais stables, en même temps que des conditions satisfaisantes tant pour leurs salariés que pour leurs fournisseurs (24).

#### L'interdépendance

L'approche « réseau » met les ressources au cœur de l'interdépendance et considère que celles-ci sont utiles à partir du moment où elles sont utilisées pour aider les autres acteurs à résoudre leurs problèmes. Dans le cas de l'IGP, cela signifie qu'elle doit être considérée non pas comme une ressource en soi, mais comme un des éléments qui contribuent à créer une compétence collective et à lier les acteurs entre eux. Quand les ressources des différents acteurs évoluent conjointement, ceux-ci deviennent de plus en plus interdépendants.

Les acteurs impliqués dans la demande d'IGP ont été conduits à créer entre les producteurs, leurs groupements et les industriels un plus haut degré d'interdépendance, dès lors qu'ils étaient obligés de s'engager conjointement à maintenir un certain niveau de qualité de manière à pouvoir commercialiser leurs produits en bénéficiant de l'indication. Cela n'est pas sans conséquence en termes de coût puisqu'il n'est dès lors plus question de s'approvisionner auprès de producteurs n'assurant pas la qualité requise. Dans ce contexte, des tensions sont apparues au sein de la filière. Laparre, second opérateur après France Prune, a intenté une action devant les tribunaux contre le Comité Économique du Pruneau, car il estimait inconcevable de réserver l'usage du nom « Pruneaux d'Agen » aux seuls opérateurs qui se placeraient sous l'IGP. Le fait que l'action ait été jugée irrecevable a limité la faculté de cet industriel à recourir à des arbi-

(23) « La coopérative France Prune absorbe son concurrent Saman », *Les Échos*, 1<sup>er</sup> octobre 2002.

(24) Entretien avec Jean-Pierre Bessière, Président de France Prune, 18 mars 2004.



trages entre fournisseurs. L'entreprise s'est alors trouvée obligée d'accepter un certain niveau d'interdépendance avec un nombre réduit de fournisseurs. En aval de la filière « Pruneaux d'Agen », il semble se dégager une forme de mutualisation liant France Prune aux principaux acteurs de la grande distribution. En effet, la coopérative assure, pour quatre grands distributeurs, non seulement la fabrication, mais aussi la gestion commerciale (*category management*) de leurs MDD. Cette prestation concerne le plus souvent non seulement le pruneau, mais aussi l'ensemble des gammes de fruits secs. On a ainsi, dans la relation entre France Prune et quatre grands distributeurs, un très haut degré d'interdépendance, assez éloigné du modèle de relations habituel, qui résulte d'une évaluation permanente des fournisseurs et ce pour chaque transaction, à l'instar de celle qui caractérise la relation entre France Prune et Leclerc. En effet, cette enseigne de la grande distribution est la seule à avoir choisi de ne pas développer de MDD, en matière de pruneaux. Laparre, qui maintenait des positions fortes chez Leclerc, n'a pas résisté à la nouvelle organisation de la filière : cette société a été mise en liquidation judiciaire en février 2008 (25).

#### La relativité

Le concept de relativité renvoie à l'idée selon laquelle les interdépendances inhérentes au réseau sont de nature différente d'une relation à l'autre : ce qui est approprié dans un cas ne l'est pas forcément dans un autre. Par ailleurs, les différents acteurs, qui ont des visions différentes du réseau, peuvent ne pas avoir les mêmes opinions concernant les évolutions qu'il convient de favoriser. Ce défaut de vision et de règles communes incite les acteurs du réseau à utiliser leurs ressources dans leur intérêt propre. Ensuite, c'est la structure du réseau qui stabilise les mouvements engagés en son sein. Néanmoins, il existe toujours des mouvements dans le temps, dès lors que les acteurs ne cessent de chercher à s'assurer de la qualité de leurs positions vis-à-vis des autres acteurs du réseau. C'est en réaction au comportement de Dole (qui, aujourd'hui, n'est plus un acteur du réseau) que s'est forgée la stratégie de France Prune. Celle-ci, fondée sur un modèle de *capitaine de réseau*, a poussé France Prune à participer très activement à la structuration du réseau, laquelle s'avère aujourd'hui favorable à ses membres producteurs de pruneaux d'Agen comme à ses fournisseurs de pruneaux ou d'autres produits extérieurs à cette zone. Et la relation d'interdépendance forte qui prévaut dans la majorité des cas semble s'être nouée lorsque les producteurs de pru-

(25) « Pruneaux d'Agen : 104 salariés licenciés » (*Ouest France*, 2 février 2008).

(26) L'importance du budget publicitaire annuel de la filière des pruneaux d'Agen (2 millions d'euros) est évidente, quand on le compare à

neaux d'Agen ont choisi de rentrer dans le processus de mise sous IGP, qui visait notamment à interdire aux acheteurs de développer des comportements d'arbitrage.

#### Interprétation subjective

Enfin, l'interprétation subjective souligne le fait que la vision qu'a chacun des acteurs est par nature incomplète. Ces interprétations de la réalité constituent la base de leurs actions. La richesse de l'approche réseau tient au fait qu'elle cherche non pas à trouver la vérité, mais à comprendre de la façon la plus complète possible pourquoi et comment les acteurs d'un réseau agissent en fonction des pressions qu'ils subissent, dans un contexte donné.

Nous avons ici, grâce à l'étude du cas, essayé de comprendre comment l'IGP « Pruneau d'Agen » avait réussi à être commercialisée dans la grande distribution française, assurant ainsi l'accès des producteurs de la filière au marché de masse. Ce sont les actions et la vision des acteurs de la filière pruneau qui ont été privilégiées, la grande distribution étant le contexte de commercialisation.

## CONCLUSION

L'objectif de cet article était de comprendre les bénéfices potentiels de l'adoption d'un label d'origine pour un produit agro-alimentaire face à la grande distribution. Pour cela, nous avons tenté de comprendre les raisons du succès de la commercialisation de l'IGP « Pruneau d'Agen » dans la grande distribution française. L'approche réseau de l'IMP appliquée à l'étude de notre cas nous a permis de saisir comment ce qui se passe sur le terrain commercial s'explique par la forme que prend la mobilisation du réseau de fournisseurs.

Outre la nécessité de structurer à la fois la production et les interprofessions, notre analyse montre que la raison principale du succès de l'IGP « Pruneau d'Agen » dans la grande distribution française est l'existence d'un acteur pivot, leader de la filière, qui propose un portefeuille de marques utile aux distributeurs.

Nous avons vu que l'IGP « Pruneau d'Agen » plonge ses racines dans un processus initié dans les années 1960 qui a permis de faire émerger une structure institutionnelle solide. Cette dernière est destinée à faire converger des intérêts divergents et à gérer la promotion d'une marque collective, le Pruneau d'Agen, avec

celui de l'IGP du foie gras du Sud-Ouest – un marché dont le chiffre d'affaires est comparable. En 2003, la filière du foie gras du Sud-Ouest a réussi à être la première structure à bénéficier d'un cofinancement à hauteur de 70 % du programme européen de communication sur les IGP, pour atteindre un budget publicitaire de 1 million d'euros par an, pendant trois ans (*Sud Ouest*, 18 septembre 2003).

un budget grandissant, qui a atteint 2 millions d'euros en 2004 (26). De ce point de vue, il ressort que le souci très précoce du collectif, qui s'est constitué progressivement, a été d'assurer une production dont on organisait l'expansion des débouchés qu'elle requérait. Durant la période pendant laquelle la filière Pruneau était engagée dans le processus d'obtention de l'IGP, un acteur clé, France Prune, a assez clairement profité du contexte pour se doter de nouveaux objectifs stratégiques, qui impliquaient un changement important de sa position dans le réseau. L'IGP, en tant que dispositif institutionnel, a favorisé le développement de cette stratégie, puisque France Prune est liée à la fois aux producteurs par son statut de coopérative et aux transformateurs, en tant que propriétaire de trois entreprises indépendantes de cette nature. La position de force de France Prune sur le marché est certes accrue par la valeur de l'IGP « Pruneau d'Agen », mais aussi par sa capacité à offrir un ensemble d'activités et de ressources décisives lorsqu'il s'agit de contrôler la relation à structurer avec les distributeurs français. Elle joue, en effet, le rôle de leader de son réseau.

Les interprofessions ont acquis, à l'occasion de la mise de la production sous IGP, une place centrale dans le réseau, qu'elles n'avaient pas antérieurement. Le fait même que l'on ait observé, à cette occasion, des oppositions très vives indique que se jouait, à travers ce processus, une réelle restructuration, dont les enjeux n'échappaient pas aux acteurs. La mise en œuvre de l'IGP dans le cas du réseau des pruneaux d'Agen a effectivement rendu impossible la substitution des fournisseurs par les distributeurs. Le BIP (Bureau Interprofessionnel du Pruneau) a continué de faire son travail de promotion du pruneau. France Prune s'est constituée en interlocuteur, sinon unique, tout du moins incontournable pour les grands distributeurs. Pour cela, France Prune a dû se doter d'une capacité à proposer des volumes à la mesure des besoins d'approvisionnement des centrales et elle a largement débordé le seul marché du pruneau, se positionnant sur le rayon fruits secs tout entier.

L'IGP « Pruneau d'Agen », en tant que dénomination officielle, a apporté une protection forte aux producteurs, à un moment où leur investissement en termes de qualité et de reconnaissance était menacé par des concurrents étrangers. Son obtention a conduit les

représentants des producteurs à renforcer leurs aptitudes à s'imposer commercialement en organisant différentes articulations IGP/marques. Cela indique clairement que, contrairement à une vision un peu idéalisée, l'IGP, qui souffre d'un lourd déficit de notoriété, n'est pas en soi une marque. Elle doit, dès lors, être adossée à un portefeuille de marques. Ainsi, les producteurs ont tout à gagner à prolonger leur action collective amont sur ce terrain aval, afin de ne pas laisser à d'autres le soin de gérer ce portefeuille et, surtout, d'en déterminer la valeur. Les grandes coopératives paraissent susceptibles de jouer un rôle clé dans ce domaine.

De plus, le cas de l'IGP « Pruneau d'Agen » semble indiquer qu'en étant offensifs, les promoteurs des IGP sont susceptibles d'acquérir une capacité à orienter les choix qu'ont à faire les enseignes de la grande distribution soucieuses de mettre en avant leurs marques « terroir ». Ces choix leur permettent de mettre en valeur leur engagement vis-à-vis du développement durable des territoires, qu'implique implicitement cette démarche. En leur permettant de mieux comprendre les filières productrices des produits concernés et les garanties et compétences qu'elles peuvent leur offrir, les producteurs peuvent rendre les distributeurs plus aptes à identifier les acteurs susceptibles de mobiliser les ressources et de mener les activités nécessaires pour répondre aux exigences de leurs consommateurs. Ce faisant, ils peuvent convaincre les distributeurs qu'ils sont à même de les aider à acquérir une réelle crédibilité lorsqu'ils prétendent garantir des conditions durables à tous les acteurs de la filière.

Finalement, l'IGP a permis l'émergence d'un acteur leader au sein de la filière, qui soit capable de mobiliser les ressources nécessaires aux besoins des distributeurs : capacité de production suffisante, offre de marques propres, approvisionnement en marques de distributeur (MDD), élargissement de la gamme aux fruits secs. Surtout, l'IGP a rendu impossible la substitution des fournisseurs par les distributeurs en renforçant, notamment, le poids des interprofessions. En ce sens, l'IGP semble, dans ce cas, avoir parfaitement joué son rôle de rééquilibrage des pouvoirs de marchés au profit de l'amont de la filière, en particulier des petits producteurs. ■