



HAL
open science

Pertinence de la chaîne globale de valeur pour l'étude du marché de la fleur coupée dans l'union européenne et de ses implications dans les pays en voie de développement : le cas de la France et du Brésil

Manoel Xavier Pedroza Filho

► To cite this version:

Manoel Xavier Pedroza Filho. Pertinence de la chaîne globale de valeur pour l'étude du marché de la fleur coupée dans l'union européenne et de ses implications dans les pays en voie de développement : le cas de la France et du Brésil. Sciences de l'Homme et Société. Institut National d'Etudes Supérieures Agronomiques de Montpellier, 2010. Français. NNT : . tel-02821598

HAL Id: tel-02821598

<https://hal.inrae.fr/tel-02821598v1>

Submitted on 6 Jun 2020

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.

MONTPELLIER SUPAGRO

CENTRE INTERNATIONAL D'ÉTUDES SUPERIEURES EN SCIENCES AGRONOMIQUES

THESE

**Présentée à Montpellier SupAgro
pour obtenir le DIPLOME DE DOCTORAT**

Spécialité : Sciences Économiques

Formation Doctorale : Economie du Développement Agricole, Agroalimentaire et Rural

Ecole Doctorale : Economie et Gestion de Montpellier – ED 231

Laboratoire : UMR 110 MOISA

**PERTINENCE DE LA CHAÎNE GLOBALE DE VALEUR POUR
L'ÉTUDE DU MARCHÉ DE LA FLEUR COUPÉE DANS L'UNION
EUROPÉENNE ET DE SES IMPLICATIONS DANS LES PAYS EN VOIE
DE DÉVELOPPEMENT : LE CAS DE LA FRANCE ET DU BRÉSIL**

Présentée et soutenue publiquement le 29 Janvier 2010

Par

Manoel XAVIER PEDROZA FILHO¹

Directeur de thèse :

Jean-Louis RASTOIN, Montpellier SupAgro – UMR 1110 MOISA

Co-directeur de thèse :

Luiz Andrea FAVERO, Université Fédérale Rural de Pernambuco - PADR

JURY :

Béatrice PLOTTU, Maître de conférences HDR, Agrocampus Ouest/Angers (Rapporteur)

Caroline WIDEHEM, Maître de conférences, Agrocampus Ouest/Angers (Examineur)

Florence PALPACUER, Professeur, Université de Montpellier I (Examineur)

Jean-Louis RASTOIN, Professeur, Montpellier SupAgro (Directeur de thèse)

Luiz Andrea FAVERO, Professeur, Université Fédérale Rurale de Pernambuco/Brésil (co-Directeur de thèse)

Nathalie FABBE-COSTES, Professeur, Université de la Méditerranée/Aix-Marseille II (Rapporteur)

Selma TOZANLI, Enseignant-chercheur, IAMM Montpellier (Examineur)

¹ Financé par le Programme Alban (European Union Program of High Level Scholarships for Latin America)
n° E06D100662BR

MONTPELLIER SUPAGRO

CENTRE INTERNATIONAL D'ÉTUDES SUPERIEURES EN SCIENCES AGRONOMIQUES

THESE

**Présentée à Montpellier SupAgro
pour obtenir le DIPLOME DE DOCTORAT**

Spécialité : Sciences Économiques

Formation Doctorale : Economie du Développement Agricole, Agroalimentaire et Rural

Ecole Doctorale : Economie et Gestion de Montpellier – ED 231

Laboratoire : UMR 110 MOISA

**PERTINENCE DE LA CHAÎNE GLOBALE DE VALEUR POUR
L'ÉTUDE DU MARCHÉ DE LA FLEUR COUPÉE DANS L'UNION
EUROPÉENNE ET DE SES IMPLICATIONS DANS LES PAYS EN VOIE
DE DÉVELOPPEMENT : LE CAS DE LA FRANCE ET DU BRÉSIL**

Présentée et soutenue publiquement le 29 Janvier 2010

Par

Manoel XAVIER PEDROZA FILHO¹

Directeur de thèse :

Jean-Louis RASTOIN, Montpellier SupAgro – UMR 1110 MOISA

Co-directeur de thèse :

Luiz Andrea FAVERO, Université Fédérale Rural de Pernambuco - PADR

JURY :

Béatrice PLOTTU, Maître de conférences HDR, Agrocampus Ouest/Angers (Rapporteur)

Caroline WIDHEM, Maître de conférences, Agrocampus Ouest/Angers (Examinateur)

Florence PALPACUER, Professeur, Université de Montpellier I (Examinateur)

Jean-Louis RASTOIN, Professeur, Montpellier SupAgro (Directeur de thèse)

Luiz Andrea FAVERO, Professeur, Université Fédérale Rurale de Pernambuco/Brésil (co-Directeur de thèse)

Nathalie FABBE-COSTES, Professeur, Université de la Méditerranée/Aix-Marseille II (Rapporteur)

Selma TOZANLI, Enseignant-chercheur, IAMM Montpellier (Examinateur)

¹ Financé par le Programme Alban (European Union Program of High Level Scholarships for Latin America)
n° E06D100662BR

À ma famille
À mon père (in memoriam)
À Lucas
À Alessandra

Se, na verdade, não estou no mundo para simplesmente a ele me adaptar, mas para transformá-lo; se não é possível mudá-lo sem um certo sonho ou projeto de mundo, devo usar toda possibilidade que tenha para não apenas falar de minha utopia, mas participar de práticas com ela coerentes.

[Je ne suis pas dans le monde pour simplement m'y adapter mais pour le transformer ; s'il n'est pas possible de le changer selon un certain rêve ou une certaine utopie, je ne dois pas seulement parler de cette utopie, mais mettre en oeuvre des pratiques cohérentes avec elle.]

Paulo Freire

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, mes sincères remerciements vont aux institutions qui ont soutenu directement la réalisation de cette thèse : Programme Alban/Commission Européenne (financement du projet et bourse de doctorat), UMR MOISA/SupAgro (encadrement du projet), PADR/Université Fédérale Rurale de Pernambuco (soutien institutionnel aux enquêtes au Brésil), Management Studies Group/Wageningen University (réalisation de séjour scientifique et soutien institutionnel aux enquêtes en Hollande).

Je tiens également à remercier les acteurs de la filière fleur coupée en France, Hollande et Brésil, dont la collaboration à la réalisation des enquêtes de terrain a permis de faire aboutir ce travail.

J'adresse mes remerciements les plus sincères à Jean Louis Rastoin (Directeur de thèse) et à Luiz Andrea Favero (co-Directeur de thèse). Leur soutien, leur disponibilité et leur confiance en moi ont été fondamentales pour la réalisation de ce travail. Les qualités humaines qu'ils ont témoignées à mon regard ont rendu ce travail de recherche beaucoup plus facile.

Je tiens à remercier Béatrice Plottu et Nathalie Fabbe-Costes d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse. Ma gratitude va également aux membres du comité de thèse qui ont contribué directement au développement de ce travail tout au long de ces trois années, Caroline Widehem, Florence Palpacuer et Selma Tozanli.

J'adresse également mes vifs remerciements à tous les collègues du MOISA avec qui j'ai passé des moments agréables. Je souhaiterais plus remercier particulièrement ceux avec qui j'ai eu la chance de partager mon bureau : Fanny Lepage, Céline Boue, Foued Cheriet, Maam Suwadu Sakho-Jimbira, Khady Mbay. De même je tiens à adresser toute ma gratitude à l'équipe administrative du SupAgro et MOISA, ainsi qu'à celle du centre de documentation Pierre Bartoli qui ont toujours fait preuve d'une disponibilité, d'une efficacité et d'une cordialité remarquables.

Je remercie chaleureusement mes amis brésiliens (et franco-brésiliens de cœur) de Montpellier, pour leur amitié, leur soutien et les extraordinaires moments passés ensemble. L'amitié et la joie portées par ces co-patriotes m'ont fait sentir plus proche de mon pays.

Merci à ma famille au Brésil qui m'a accompagné durant ces années de thèse de son amour, de son soutien et de ses encouragements.

Je remercie tout particulièrement Gérard Desplobins (Ingénieur UMR MOISA) pour son inestimable aide lors de la correction du français de la thèse. Ce grand professionnel et être humain a fait preuve d'une disponibilité et d'une efficacité dont je serai toujours reconnaissant. La qualité et le délai d'achèvement de cette thèse sont directement liés à son soutien.

Enfin, il me reste à remercier à mon amie Alessandra Scroccaro, pour son amour et son soutien qui m'ont aidé tout au long de ces années de thèse à accomplir ce projet professionnel.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	13
PARTE 1 - CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE : LE MARCHÉ DE LA FLEUR COUPÉE	
Chapitre 1 – Contexte général de l’industrie de la fleur coupée et structure du marché	21
Chapitre 2 – Évolution du marché et problématique à partir du cas français	55
PARTIE 2 - CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE	
Chapitre 3 – Cadre conceptuel	87
Chapitre 4 – Méthodologie	127
PARTIE 3 – RESULTATS ET DISCUSSION: LA GOUVERNANCE DE LA CGV FLEUR COUPÉE EN FRANCE ET SON IMPACT SUR L’AMONT	
Chapitre 5 – Évolution organisationnelle des différents canaux de distribution	145
Chapitre 6 – Impacts des nouveaux modes de gouvernance de la CGV sur l’amont	180
CONCLUSION GENERALE	219
Les apports de la recherche : contribution à l’approche CGV et propositions aux acteurs de la filière	221
Limites de la recherche : la dimension géographique de la CGV fleur coupée avec difficultés d’accès aux informations	225
Perspectives de la recherche	226
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	231
ANNEXES	246

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Cette étude concerne la restructuration du marché de la fleur coupée en France et ses impacts sur les acteurs en amont de la chaîne globale de valeur (CGV) situés essentiellement dans les PVD. Ce sujet découle d'un constat fait dans la filière fleurs coupées brésilienne² où le non aboutissement de la plupart des projets d'exportation vers l'Europe³ conduit à analyser l'ensemble de la CGV pour tenter de comprendre les facteurs de blocage pouvant limiter l'accès de certains PVD au marché international. L'étude de cas du marché français représentatif du niveau européen, vise à évaluer les changements intervenus en aval de la filière impactant aujourd'hui le secteur amont localisé dans les pays du Sud.

1 – Contexte de la recherche

L'industrie de la fleur coupée est l'une des plus mondialisée, avec une consommation concentrée au Nord dans des pays développés comme l'États Unis, l'Europe ou le Japon et majoritairement liée à une production située au Sud dans des PVD comme le Kenya, le Zimbabwe, la Colombie ou le Brésil, par exemple. En Europe, la Hollande⁴ a toujours été l'acteur majeur du marché européen, à la fois grand producteur et pivot central de l'approvisionnement européen avec ses cadrans, où elle associe sa production à ses importations pour les revendre ensuite à des intermédiaires liés aux détaillants.

Malgré une consommation globale qui tend à stagner, l'Europe reste le principal marché mondial de fleurs coupées où émergent de nouveaux canaux de distribution. Les changements qu'ils induisent, renforcent un processus de délocalisation de la production européenne de fleurs coupées vers les pays du Sud débuté au cours des années 1990 et qui pourrait remettre en cause le rôle central joué par les cadrans hollandais⁵. Avec l'augmentation de la production dans ces pays, émergent de nouveaux circuits d'approvisionnement qui cherchent à contourner les cadrans. À l'origine de ceux-ci, on trouve de grands distributeurs de détail

² Sur laquelle j'ai réalisé des enquêtes dans le cadre de mon Master recherche en 2005 et 2006.

³ Malgré les investissements et les infrastructures mises en place localement.

⁴ Dans ce travail, nous utilisons l'appellation « Hollande » (au lieu de « Pays-Bas ») qui est la plus couramment utilisée dans le commerce international (Source : Site Ambassade des Pays-Bas en France).

⁵ Créés au début du XX^{ème} siècle, les cadrans (ou *Veilings* en hollandais) sont des coopératives constituées exclusivement de producteurs hollandais jusqu'en 2006 où ils se sont ouverts à des producteurs étrangers. La vente aux enchères à partir d'un système de prix décroissant, constitue la principale modalité de commercialisation.

(GMS et franchises fleuristes) et des intermédiaires (importateurs et grossistes) qui mettent en place des circuits directs avec les producteurs du Sud.

En France, le troisième pays consommateur de fleurs coupées d'Europe (1,8 milliards € en 2007), les changements intervenus sur son marché sont représentatifs de ce qui se passe au niveau européen. Jusqu'aux années 1990, le commerce de détail était très fragmenté avec des milliers de petits fleuristes en boutique et autres canaux de vente (fleuristes sur marché, vente directe par le producteur). Au cours des années 1990, la GMS (Grande et Moyenne Surface) commence à vendre des fleurs en s'appuyant notamment sur une stratégie de popularisation du produit basée sur une offre à bas prix. Cette stratégie a cependant imposé une réorganisation de la structure d'approvisionnement reposant jusque-là sur les *GrossistesSurMarché*⁶ français qui se fournissaient auprès des cadrans et/ou autres gros intermédiaires hollandais et alimentaient aussi les fleuristes en boutique traditionnels. Cette structuration de la chaîne d'approvisionnement posait un certain nombre de contraintes, plus spécialement au niveau d'une régularité des volumes et de la qualité, ainsi que des prix peu compétitifs par rapport aux fleuristes en boutique traditionnels.

En conséquence, la GMS française met en place à partir du début des années 2000, des circuits directs d'approvisionnement avec les pays du Sud (Afrique surtout), via des importateurs hollandais avec qui elle développe des relations partenariales à long terme. Cette nouvelle organisation de la chaîne d'approvisionnement permet ainsi à la GMS de poursuivre sa stratégie de prix en éliminant certains intermédiaires (*GrossistesSurMarché* et cadrans) et d'améliorer son pouvoir de négociation. L'importance des volumes achetés lui permet de maîtriser la formation des prix qui repose notamment sur les coûts de production et non seulement sur les cotations du marché.

Au début de ces années 2000, la consolidation de la GMS sur le marché de la fleur coupée en France, s'est accompagnée de l'émergence d'un nouveau type de détaillant spécialisé fortement concentré : les franchises fleuristes qui ont participé à concurrencer très rapidement les fleuristes en boutique traditionnels. Ceux-ci ont en effet vu fondre leur part de marché de 67 à 35% entre 1998 et 2008, alors que sur la même période celle des fleuristes franchisés est passée de 2 à 30%. Comme la GMS, la montée en puissance des franchises repose sur une

⁶ L'appellation grossiste «Sur» et «Hors» marché est utilisée par FranceAgrimer (ancien VINIFLHOR) pour distinguer les opérateurs de gros de produits ornementaux installés à l'intérieur ou à l'extérieur des marchés de gros en France.

stratégie d'approvisionnement structurée autour d'achats directs dans les nouveaux pays producteurs. Bien que le facteur prix soit relativement moins important pour elles comparativement à la GMS compte tenu de leur positionnement dans le moyen-haut de gamme, c'est le facteur décisif de leur succès. Pour faire face à ce nouveau concurrent, les fleuristes en boutique traditionnels mettent alors en place des groupements d'achat afin de bénéficier des gains d'échelle permis par ce mode de concentration de leur demande.

Ces changements dans la distribution ont eu des répercussions tout au long de la CGV. De nouveaux acteurs sont apparus, le rôle de certains autres a été modifié et d'autres encore ont été exclus. La restructuration du marché a renforcé le rôle joué par les importateurs et les GrossistesHorsMarché hollandais qui ont pris en charge des fonctions autrefois dévolues aux cadrans ou aux GrossistesSurMarché français. Ces intermédiaires (importateurs et GrossistesHorsMarché) se sont concentrés en mettant en place différentes stratégies d'alliance. L'impact sur les producteurs a contraint une partie d'entre eux à s'organiser pour accéder à ce marché ou s'y maintenir.

2 – Problématique

Ces évolutions structurelles du marché européen de la fleur coupée, qui ont pris corps au début des années 2000 et qui entraînent la bipolarisation des échanges Nord-Sud de ce produit, pose la question centrale de notre recherche :

« Quels sont les principaux changements dans le commerce de détail ayant influencé la restructuration de la CGV fleurs coupées en France et quels sont leurs impacts sur les acteurs de l'amont ? »

Cette question a conduit à formuler deux hypothèses débouchant elles-mêmes sur deux sous-questions :

H1 – Les changements survenus dans la CGV fleurs coupées en France ayant donné lieu à des formes de gouvernances plus hiérarchisées, sont liés à la consolidation des canaux de détail.

Q1 – *La consolidation des canaux de détail est-elle la cause ou la conséquence de la restructuration de la CGV ?*

H2 – L'accès des producteurs étrangers au marché français est conditionné à l'adhésion aux nouveaux modes de gouvernance mis en place dans la CGV.

Q2 – Quels sont les impacts des nouveaux modes de gouvernance apparus dans la CGV fleurs coupées en France en matière notamment d’inclusion ou d’exclusion des acteurs de l’amont ?

Les méthodologies relatives à ces questions reposent sur l’étude de cas multiples liés aux différentes catégories d’acteurs de la CGV fleurs coupées en France. Compte tenu de la dimension internationale de l’analyse, des acteurs situés au Brésil et en Hollande ont été concernés, ceux d’Afrique n’ayant pu être visités pour des raisons budgétaires et de temps malgré leur importance majeure.

3 – Les concepts mobilisés

Le cadre conceptuel fait référence à trois approches théoriques: la **Chaîne Globale de Valeur (CGV)**, la **Structure de Gouvernance** et l’**Upgrading**. Ces approches sont complémentaires et elles ont comme objectif central d’analyser la coordination des industries globalisées et leurs impacts sur les acteurs situés dans les pays moins développés. Dans le contexte de cette thèse, l’utilisation de ce cadre conceptuel vise plus particulièrement à:

- connaître la configuration du marché de le fleur coupée en France (acteurs, évolutions);
- identifier les acteurs-clé et analyser les modes de coordination à travers les déterminants de leur dynamique;
- étudier les impacts des changements dans la gouvernance, sur les acteurs situés en amont.

4 – Plan de la thèse

Cette thèse est structurée en trois parties: contexte et problématique, cadre conceptuel et méthodologie, résultats et discussion. Chaque partie se compose à son tour de deux chapitres (cf. tableau 1).

La première partie porte sur les évolutions de l’industrie de la fleur coupée aux niveaux mondial, européen et français. Le **premier chapitre** dresse un bref panorama de l’industrie de la fleur coupée au niveau mondial pour s’intéresser ensuite au niveau européen. Le **second chapitre** présente l’état du marché français jusqu’à la fin des années 1990, puis les évolutions intervenues à partir des années 2000.

La seconde partie aborde les éléments théoriques et méthodologiques mobilisés au cours de cette recherche. Le **troisième chapitre** traite ainsi des définitions conceptuelles, des typologies, des problématiques et des approches théoriques mobilisées dans l'analyse de la gouvernance des CGV et de l'upgrading des acteurs périphériques. Le **quatrième chapitre** est consacré à la présentation de la méthodologie utilisée. Nous détaillons la démarche multi-méthode utilisée (qualitative et quantitative), le champ d'étude et le processus d'échantillonnage. Nous présentons également les protocoles de collecte et de traitement des données.

La troisième partie de cette étude expose les résultats obtenus au regard des hypothèses formulées et ouvre sur une discussion conclusive. Dans le **cinquième chapitre**, nous analysons les évolutions organisationnelles des différents canaux de distribution présents sur le marché français. Le **sixième chapitre** aborde les impacts des nouveaux modes de gouvernance sur les acteurs situés en amont de la CGV.

Enfin, la **conclusion générale** tente de mettre en exergue les principales implications théoriques, méthodologiques et managériales de notre recherche. Mais surtout elle met l'accent sur les interactions entre aval et amont de la filière, en cherchant à ouvrir sur des propositions pouvant orienter certains acteurs, notamment en amont au Brésil. Dans cet objectif, nous ouvrirons quelques pistes de recherche pouvant être envisagées pour tenter de palier les limites de ce travail, concernant plus particulièrement l'amont pour lequel il n'a pas été possible d'enquêter sur le continent africain qui est pourtant le principal fournisseur du marché européen.

Tableau 1 – Structure générale de la thèse

PLAN	CHAPITRES	OBJECTIFS
Introduction Générale		
PREMIERE PARTIE Contexte et Problématique	1. Contexte général de l'industrie de la fleur coupée	Contextualisation du sujet de la recherche
	2. Configuration du marché et problématique à partir du cas français	Approfondissement de la problématique de recherche
DEUXIEME PARTIE Cadre Conceptuel et Méthodologie	3. Cadre conceptuel	Positionnement scientifique et identification des hypothèses de la recherche
	4. Méthodologie	Démarche de recherche
TROISIEME PARTIE Résultats et discussion	5. Évolution organisationnelle des différents canaux de distribution	Compréhension des déterminants de la dynamique de changement dans la gouvernance de la CGV
	6. Impacts des nouveaux modes de gouvernance de la CGV sur l'amont	Analyser dans quelle mesure les nouveaux modes de gouvernance peuvent déterminer l'accès au marché français pour les fournisseurs situés dans les PVD
Conclusion Générale		

PARTE 1 - CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE :
LE MARCHÉ DE LA FLEUR COUPÉE

Introduction de la Partie 1

Dans les deux chapitres suivants, nous présentons le marché de la fleur coupée aux niveaux mondial, européen et français. Le chapitre 1 dresse un bref panorama de l'industrie de la fleur coupée au niveau mondial, pour ensuite présenter en détail la structure et les déterminants de l'accès au marché européen. En adoptant une démarche historique, le chapitre 2 introduit la problématique à partir du cas français et développe l'analyse des principales évolutions qui touchent ces canaux de distribution.

Chapitre 1 – Contexte général de l'industrie de la fleur coupée et structure du marché

Nous présentons ici un bref panorama de l'industrie de la fleur coupée au niveau mondial pour développer ensuite une analyse plus détaillée au niveau de l'Europe. L'industrie de la fleur coupée se caractérise par un processus de globalisation dans lequel un nombre important de producteurs dispersés dans le monde répondent à une demande fortement concentrée sur trois grands marchés : Etats-Unis, Japon et Europe (cf. figures 1 et 2, tableaux 2 et 3). L'Europe qui représente 60% du commerce international en 2008 avec des importations s'élevant à plus de 3,5 milliards € est le plus gros marché mondial. Historiquement, la Hollande y joue le rôle central de plaque tournante pour l'approvisionnement des différents canaux de distribution européens.

1.1 – Au niveau mondial

La production mondiale de fleurs coupées occupe une surface de 533 000 hectares environ, générant un chiffre d'affaire de 30 milliards € au niveau du commerce de détail. Le continent asiatique détient les trois quarts de cette surface du fait de l'expansion de la floriculture en Chine qui compte déjà près de 290 000 ha, c'est-à-dire 54% de la surface mondiale.

Tableau 2 – Distribution géographique de la production mondiale de fleurs coupées (2007)

Région	Surface (ha)	Part mondiale (%)
Asie/Pacifique	398 408	75
Europe	56 043	10
Amérique Latine	47 860	8
Amérique du Nord	20 333	3
Afrique	6 356	1
Moyen-Orient	3 973	1
Total	532 973	100

Source : Baris et Uslu (2009).

D'autres grands pays agricoles comme les États-Unis, l'Inde, le Mexique et le Brésil, ont également d'importantes surfaces de production mais, du fait de leur importante consommation domestique, ces pays ainsi que la Chine, ne figurent pas comme de grands exportateurs. On attend cependant une croissance très importante des exportations chinoises dans les années à venir, compte tenu des gros investissements réalisés dans ce secteur.

Tableau 3 – Les principaux pays producteurs de fleurs coupées (2007)

Rang	Pays	Surface (ha)	Part mondiale (%)
1	Chine	286 068	54
2	Inde	65 000	12
3	Mexique	21 129	4
4	EUA	19 405	4
5	Japon	17 914	3
6	Brésil	10 285	2
7	Thaïlande	8 320	2
8	Hollande	7 884	1
9	Italie	7 796	1
10	Allemagne	7 640	1
11	Colombie	7 500	1
12	Corée du Sud	7 185	1
13	Royaume Uni	6 769	1
14	Espagne	6 140	1
15	Australie	5 400	1
16	France	5 232	1
17	Costa Rica	4 500	1
18	Equateur	3 441	1
19	Israël	2 700	1
20	Kenya	2 180	0,5
	Autres	30 305	5,7
	Total	532 973	100

Source : Baris et Uslu (2009).

La Hollande regroupe sa propre production avec ses importations provenant des autres grands pays producteurs. Elle réexporte ensuite vers les principaux marchés, notamment européens, par le biais de ses cadrans par lesquels transitent environ 50% de la production mondiale.

Tableau 4 – Les principaux pays importateurs de fleurs coupées (1998 et 2008, en valeur U\$)

1998		2008		Part mondiale en 2008 %
Allemagne	1 218 735 968	Allemagne	1 364 969 000	16
EUA	845 975 364	Royaume-Uni	1 116 428 416	13
Royaume-Uni	559 195 268	EUA	1 160 188 977	13
Hollande	558 226 990	Hollande	1 082 968 556	13
France	449 740 892	France	660 035 156	8
Suisse	177 468 720	Russie	580 283 972	7
Japon	171 782 191	Japon	343 084 196	4
Italie	150 898 409	Italie	259 034 434	3
Belgique	118 776 653	Belgique	278 456 688	3
Autriche	113 066 747	Suisse	228 423 161	3
Autres	623 356 587	Autres	1 580 754 399	17
Total	4 987 225 787	Total	8 654 626 955	100

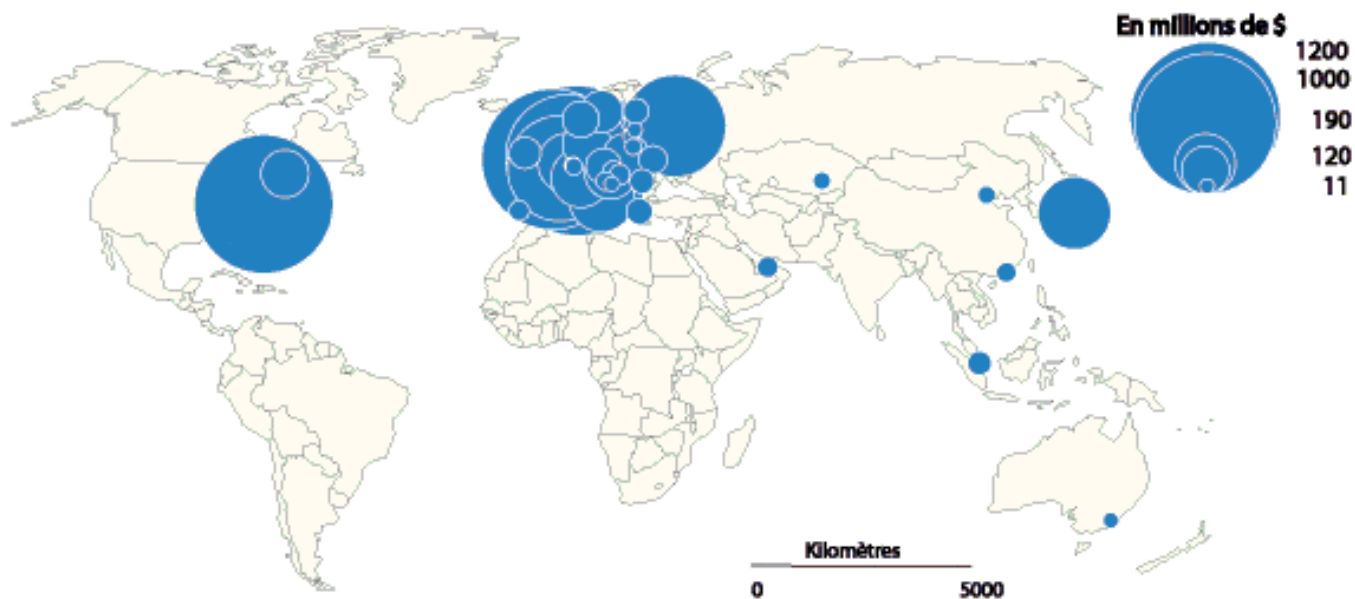
Source : Comtrade, 2009.

Tableau 5 – Les principaux pays exportateurs de fleurs coupées (1998 et 2008, en valeur U\$)

1998		2008		Part mondiale en 2008 %
Hollande	2 117 570 915	Hollande	4 450 140 777	52
Colombie	558 277 303	Colombie	1 096 921 364	13
Italie	206 024 408	Equateur	566 110 019	7
Israël	190 649 000	Kenya	532 607 472	6
Equateur	161 968 798	EUA	224 888 366	3
EUA	146 907 770	Italie	223 193 323	3
Espagne	115 506 374	Belgique	195 969 060	2
Kenya	87 349 317	Israël	115 594 000	1
Belgique	63 850 375	Costa Rica	113 908 356	1
Mexique	34 588 898	Ethiopie	104 753 111	1
Autres	646 198 551	Autres	957 915 464	11
Total	4 328 891 709	Total	8 582 001 312	100

Source : Comtrade, 2009.

Figure 1 – Principaux pays importateurs de fleurs coupées (2008)

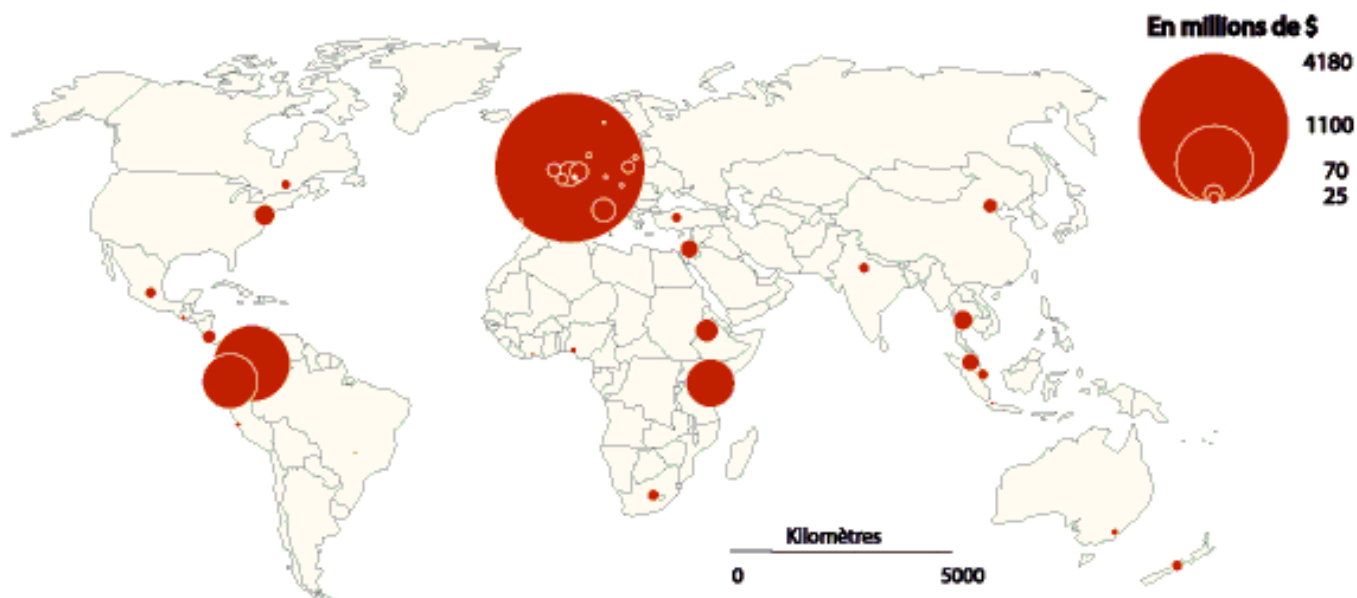


*Le grand cercle sur l'Europe concerne les importations allemandes.

Source : Comtrade.

Elaboration : Manoel Pedroza, Alessandra Scroccaro, 2009. NB: Réalisée avec Philcarto.

Figure 2 – Principaux pays exportateurs de fleurs coupées (2008)



*Le grand cercle sur l'Europe concerne les exportations hollandaises.

Source : Comtrade.

Elaboration : Manoel Pedroza, Alessandra Scroccaro, 2009. NB: Réalisée avec Philcarto.

1.2 – Au niveau européen

Alors que la consommation globale de fleurs coupées tendait à se stabiliser sur les principaux marchés européens au cours de ces dernières années, des changements dans la structure du commerce de détail avec l'arrivée des GMS et des chaînes de fleuristes franchisés ont permis de la relancer par une politique de prix bas. Jourdhier (2006a) estime qu'aujourd'hui en Europe, environ 30% des fleurs sont vendues en grande distribution. Ces nouveaux canaux ont également permis de revaloriser la production des PVD grâce à de nouveaux circuits de mise en marché qui cherchent à s'affranchir des marchés au cadran de Hollande (cf. infra). Cela implique une réorganisation de l'ensemble des flux entre hémisphère Nord et hémisphère Sud.

L'hégémonie des acteurs hollandais sur le marché européen est ainsi menacée face à des changements portés par de nouveaux compétiteurs étrangers, de nouvelles préférences des consommateurs, de nouvelles technologies de production et de distribution et de nouveaux acteurs dans la distribution. Avec de nouvelles contraintes de coûts, de délais de livraison et de flexibilité imposées par les distributeurs à leurs fournisseurs, le marché européen de fleurs coupées va réduire ses intermédiaires. La grande distribution qui a relancé la consommation globale en popularisant le produit, s'appuie sur des chaînes d'approvisionnement plus courtes et moins dépendantes des cadrans hollandais. Ainsi, les fleurs ne nécessiteront plus de transiter par les cadrans hollandais avant d'arriver chez les distributeurs, constat fait par plusieurs experts du secteur qui prévoient une augmentation des transactions entre fournisseurs étrangers et canaux de la grande distribution européenne, court-circuitant ainsi les cadrans hollandais (FloraHolland, 2007; VBA, 2007; CBI Market Information Database, 2006a ; Widehem et Cadic, 2006 ; Jourdhier, 2006a; Silvis et Bont, 2005).

Cette restructuration de la CGV entraîne la délocalisation de la production dans des pays à bas coûts au Sud. D'une part elle force les producteurs à mettre à niveau leurs compétences (upgrading), d'autre part, elle pousse ceux-ci à contourner les cadrans hollandais à travers la mise en place de circuits directs avec la grande distribution (GMS et franchises fleuristes).

1.2.1 – Structure de la demande

L'élargissement de l'Union Européenne (UE) à 27 pays depuis 2007, élève à 493 millions d'habitants la population de cette communauté. C'est le plus important marché mondial, mobilisant plus de 50% de la production mondiale, avec parmi ses membres des pays à forte consommation.

1.2.1.1 – Une consommation qui tend à stagner

Les plus gros pays consommateurs se situent en Europe de l'Ouest et du Nord. L'Allemagne est le plus grand consommateur en valeur absolue, suivie du Royaume-Uni, de la France et de l'Italie. La plus forte consommation par habitant se situe en Hollande, suivie à bonne distance par des pays comme la Belgique et l'Autriche (cf. tableau 6).

Une tendance à la stagnation de la consommation de fleurs apparaît cependant sur les principaux marchés européens, surtout Allemagne, France et Hollande où elle s'est affirmée tout au long de cette décennie (cf. tableau 6). Les croissances les plus importantes de la consommation en valeur absolue, se situent au Royaume-Uni et en Espagne où le commerce de détail a progressé respectivement de 4,6 et 5,5% entre 2002 et 2006, alors que sur la même période la consommation italienne a diminué de 3,3%. La saturation d'un certain nombre de marchés et le ralentissement des économies nationales concernées qui entraînent la diminution du pouvoir d'achat des consommateurs, en sont à l'origine. Néanmoins, si le pouvoir d'achat est un important indicateur, ce n'est pas le seul facteur influant la vente de fleurs. En effet, la consommation par habitant est plus élevée en Hollande qu'au Royaume-Uni par exemple, alors que leurs niveaux de PIB par habitant sont égaux. Cela pose la question de l'influence des facteurs sociaux et culturels sur l'achat de fleurs dans les pays développés.

Le développement à moyen et long terme du marché européen de la fleur coupée dépend du développement économique, logistique et social des nouveaux pays membres (Evans, 2004). Dans ces pays où l'approvisionnement est assuré à 75% par la Hollande, la croissance du marché a été de 31% entre 2004 et 2007, et d'autres comme la République Tchèque, la Hongrie et la Pologne font apparaître les plus forts potentiels de croissance (Armstrong,

2004). Les marchés européens traditionnels les plus porteurs dans les années à venir, seraient la Russie, le Royaume Uni et le Sud de l'Europe (Flower Council of Holland).

Tableau 6 – Évolution de la consommation de fleurs coupées dans l'UE (2002-2006).

Pays	2002		2004		2006		Évolution 2002/2006 (million € %)
	million €	Par habitant	million €	Par habitant	million €	Par habitant	
Allemagne	3 215	39	2 971	36	2 968	36	-2,0
Royaume-Uni	2 369	40	2 686	45	2 838	47	4,6
France	2 026	33	1 992	32	1 890	30	-1,7
Italie	1 881	33	1 795	31	1 645	28	-3,3
Espagne	778	19	889	21	963	22	5,5
Hollande	966	60	878	54	882	54	-2,2
Belgique	454	44	457	44	410	39	-2,5
Suède	303	34	314	35	344	38	3,2
Autriche	355	44	366	45	331	40	-1,7
Pologne	268	7	267	7	305	8	3,3
Danemark	215	40	232	43	250	46	3,8
Finlande	177	34	167	32	184	35	1,0
Grèce	175	16	188	17	178	16	0,4
Irlande	121	31	141	35	160	38	7,2
Portugal	176	17	168	16	148	14	-4,2
Hongrie	132	13	142	14	141	14	1,7
République tchèque	92	9	101	10	123	12	7,5
Roumanie	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	108	5	n.d.
Slovaquie	38	7	38	7	54	10	9,2
Slovénie	50	25	48	24	34	17	-9,2
Bulgarie, Estonie, Lettonie, Lituanie, Chypre, Malta, Luxembourg	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total / Moyenne*	13 791	29	13 840	29	13 848	29	0,1

Source: Flower Council of Holland, 2008.

(*)Pays dont les chiffres sont disponibles pour cette période.

Type de produit demandé

En raison de leur position de plus grand centre mondial de commerce de fleurs, les cadrons de Hollande servent d'indicateur économique pour les principales espèces vendues dans l'UE. Au niveau conditionnement, 80% du volume de fleurs vendues en Europe se font sous forme de bouquets monoproduit ou par tige, le reste étant acheté en bouquets multiproduits. La rose

est la fleur la plus vendue, suivie de la dendranthema, la tulipe, le lilium et la gerbera⁷ (cf. tableau 7).

Tableau 7 – Les dix principales fleurs coupées vendues sur les cadrans hollandais
(2003-2007, en million €)

	2003	2005	2007	Évolution 2003/2007 (%)
Rose	681	729	795	3,9
Dendranthema (spray)	299	293	296	-0,3
Tulipe	186	192	205	2,5
Lilium	160	164	171	1,7
Gerbera	106	121	126	4,4
Cymbidium	66	70	71	1,8
Freesia	38	57	64	13,9
Dendranthema	60	47	56	-1,7
Anthurium	43	41	46	1,7
Alstroemeria	40	39	39	-0,6
Autres	650	648	679	1,0
Total	2 330	2 401	2 548	2,3

Source : VBN (2008)

Les motifs d'achat

Malgré la forte hétérogénéité entre pays européens quant aux modes de consommation, il est possible de caractériser les motivations d'achat à travers le critère principal qu'est son objectif, classifié selon CBI Market Information Database (2008) en:

- **Cadeaux et occasions spéciales** : c'est le principal motif (environ 60% des achats), les principaux produits concurrents étant les chocolats, les bijoux et le vin qui obéissent à des comportements similaires et qui peuvent se substituer aux fleurs en cas de prix jugé trop élevé ou de qualité insuffisante. Les dates commémoratives (cf. tableau 8) influent fortement les achats cadeau pour la Saint Valentin, Noël et la Fête des Mères. Mais au-delà de ces dates commémoratives, chaque pays a ses périodes spéciales d'achat de fleurs.

⁷ Dans un souci de précision et d'uniformisation, nous utiliserons autant que faire se peut, les noms botaniques des espèces et variétés car plusieurs noms commerciaux sont utilisés pour une même fleur selon le pays.

Tableau 8 – Principales dates commémoratives favorisant la vente de fleurs en France et en Europe.

Commémoration	Date
Saint Valentin	14 février
Journée de la femme	08 mars
Journée de la secrétaire	16 avril
Fête de la libération	08 mai
Fête du travail	14 mai*
Fête des mères	28 mai*
Prise de la Bastille	14 juillet
Toussaint	01 novembre*
Jour des Morts	02 novembre*
Fin d'année	31 décembre

Source: Adapté de LAMAS (2002).

(*) Dates ou commémorations différentes selon les pays.

- **Usage personnel :** l'achat de fleurs pour son propre plaisir est plus fort dans les pays à hauts revenus. Il vise à agrémenter l'environnement tant à la maison que pour l'accueil du public. Le consommateur européen se caractérise par un âge supérieur à 45 ans, vivant en agglomération et avec un revenu moyen à élevé. Les moins de 30 ans sont moins sensibles à la valeur émotive des fleurs que les personnes plus âgées.

Les déterminants de l'acte d'achat

Malgré les différences entre les pays et même entre régions d'un même pays, les consommateurs européens présentent une certaine cohérence quant à leurs préférences. Ils sont principalement sensibles à l'originalité et à la coloration, avec une forte exigence de qualité concernant la fraîcheur à l'achat et la garantie de tenue de celle-ci dans le temps (tenue en vase). Même si le prix n'est pas le critère principal de la décision, il devient de plus en plus déterminant. Bien que moins important, le parfum est un critère de choix dans plusieurs pays. Selon CBI Market Information Database (2006a), les principales règles régissant la consommation de fleurs coupées en Europe sont :

- une demande croissante pour les fleurs de climat tempérée d'été ainsi que pour les espèces tropicales;
- une prise en compte croissante des critères environnementaux et sociaux;
- une imprévisibilité du marché du fait des rapides changements dans les tendances de consommation.

1.2.1.2 – Un approvisionnement dépendant de la Hollande

En Europe, la GMS détient la plus grande part du commerce de détail des produits alimentaires frais (légumes, viande, produits laitiers, etc.) avec environ 70% du total commercialisé. Dans certains pays comme la Suède, la Norvège et le Danemark, cette moyenne est proche de 90%. En ce qui concerne les fleurs coupées, ce sont les magasins spécialisés (principalement fleuristes en boutique) qui détiennent généralement la plus grande part du marché, même si les chiffres varient entre les différents pays (65% en France, 54% en Allemagne, 24% au Royaume-Uni). Cependant, il faut souligner que la part des nouveaux circuits de la grande distribution (GMS et franchises) s'accroît.

Ces canaux de distribution ont un rôle déterminant dans le débouché de la production des PVD. Ils sont très différents tant au niveau de leurs structures que de leurs modes de gouvernance ou de leur pouvoir dans la CGV. D'importants changements y sont constatés, plus spécialement la remise en cause du leadership historique des cadrons hollandais sur la distribution, par la montée en puissance des détaillants et importateurs liée à un mouvement de concentration et d'internationalisation de leurs entreprises. Ces changements ont une forte répercussion sur des producteurs soumis à une élévation croissante de leurs compétences imposée par les nouveaux signes de qualité (éco-labels, labels du commerce équitable, certifications de la grande distribution), par la production de variétés protégées par brevets (*breeding*), par l'efficacité logistique et par l'innovation constante des produits face aux évolutions du marché.

Le poids de la Hollande dans la CGV

La Hollande est la principale porte d'entrée en UE des fleurs produites dans les PVD. Ces importations ont augmenté de 8,3% annuellement entre 2003 et 2007, s'élevant à 441 millions € en 2007, ce qui représente 80% des importations totales hollandaises, alors que la moyenne européenne n'est que de 22%. Les autres pays européens rachètent la majeure partie de ces importations hollandaises (cf. infra). La Hollande se fournit dans un grand nombre de PVD dont le Kenya est de loin le plus important avec 37% du total importé. Les autres plus gros fournisseurs dans les PVD sont l'Équateur (13%), l'Éthiopie (7%), la Colombie (5%), le Zimbabwe (4%) et l'Ouganda (4%).

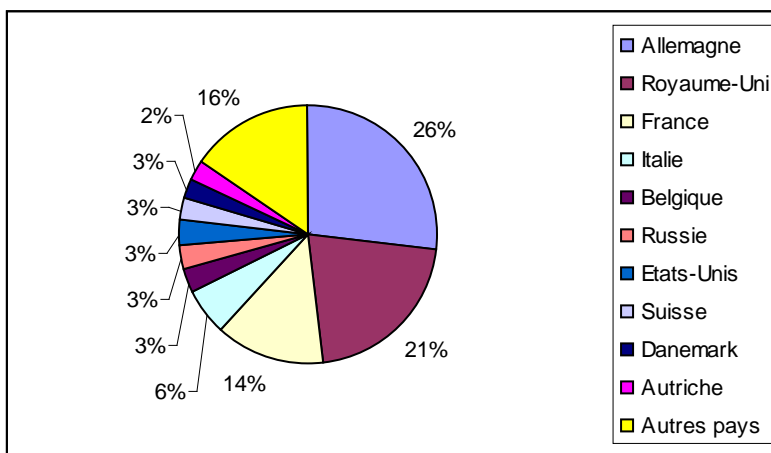
Tableau 9 – Provenance des importations hollandaises (2007, en million €)

Total	Fournisseurs	Part des importations (en %)	
548	Extra UE PVD	80	Kenya (37), Equateur (3), Ethiopie (7), Colombie (5), Zimbabwe (4), Uganda (4), Zambie (3), Tanzanie (2), Afrique du Sud (1), Inde (1)
	Intra UE	12	Italie (3), Espagne (2), Allemagne (2), Belgique (1)
	Extra UE hors PVD	8	Israël (8)

Source : Eurostat , 2008.

En regroupant ses importations à sa production nationale, la Hollande se trouve être ainsi le plus gros exportateur de fleurs de l'UE (cf. infra). Ses exportations ont augmenté de 1,5% par an entre 2003 et 2007, s'élevant à 2,7 €milliards en 2007 ce qui représente une part de marché de 89%. Ses trois premières destinations en Europe sont l'Allemagne (26%), le Royaume-Uni (21%) et la France (14%).

Figure 3 – Principaux importateurs de fleurs de Hollande (2007, en % de la valeur totale en €million)



Source: Eurostat, 2008.

Widehem et Cadic (2006) affirment que la principale raison du succès de la Hollande sur le marché européen de la fleur coupée, réside dans un ensemble complexe mais cohérent d'organismes professionnels qui interviennent à tous les niveaux de la filière, de la recherche jusqu'à la commercialisation. L'État n'intervient pas directement dans la filière, déléguant ses prérogatives aux organisations interprofessionnelles, notamment la banque agricole « Rabobank » qui joue un rôle prédominant dans la modernisation du secteur par son appui

aux projets d'investissement, de développement et d'innovation technologique. Selon Widehem et Cadic (2006), les principales actions de l'interprofession hollandaise concernent :

- l'innovation et la rénovation des structures de production à travers des fonds de développement et de rénovation;
- la protection de l'environnement et la mise au point de nouvelles méthodes de culture;
- les économies d'énergie, notamment en gaz naturel. Une aide est accordée aux entreprises horticoles à faible consommation de gaz (12 000 à 30 000 m³ par an) qui ne bénéficient pas des tarifs préférentiels accordés aux gros consommateurs. Des subventions sont également destinées à encourager l'utilisation de chauffage solaire ou de pompes à chaleur;
- la main-d'œuvre, par des actions financières pour le retour à l'emploi des chômeurs de longue durée et leurs projets de formation, ainsi que ceux des personnels du secteur agricole de plus de 40 ans pour favoriser leur mobilité professionnelle;
- la fiscalité, à travers des dégrèvements de charges concernant les équipements et installations contribuant à la préservation de l'environnement dans des entreprises employant des chômeurs en situation spéciale (chômeurs de longue durée, personnes à faible revenu, etc.); la réduction de TVA pour les utilisateurs de gaz; les prêts d'installation et les fonds de roulement des nouvelles PME.

L'hégémonie des cadrans hollandais

La quasi-totalité de la production hollandaise est regroupée et mise en marché par un système de vente au cadran connu dans le monde entier sous l'appellation hollandaise « *Veilings* » (ou enchères en français). Ceux-ci constituent le principal canal de distribution⁸ pour les fleurs importées, bien que les circuits directs entre importateurs et producteurs prennent une importance croissante. Selon le Ministère de l'Agriculture Hollandais, les cadrans commercialisent plus de 80% de toutes les fleurs coupées négociées en Hollande (production hollandaise et étrangère confondues), le reste passant par des importateurs et GrossistesHorsMarché. La plupart des fermes de fleurs coupées sont spécialisées dans la production d'une ou deux espèces avec quelques variétés seulement, alors que les détaillants ont besoin d'une grande variété de fleurs dans de petits volumes, plus particulièrement les fleuristes en boutique. De la même façon, la quantité produite par un floriculteur étant souvent

⁸ Filser *et. al.*, 2001 définit le canal de distribution comme l'ensemble des institutions qui supportent les flux physiques et d'informations permettant l'achat des produits par l'acheteur final.

trop grande pour un seul GrossisteSurMarché ou fleuriste, les enchères permettent de fractionner la production pour adapter les volumes à la demande des intermédiaires (Wijnands, 2005).

Le but principal des cadrans est de regrouper la production de leurs membres, hollandais ou étrangers⁹, qui sont tenus à l'apport total. Les GrossistesHorsMarché (cf. infra) sont leur principale clientèle. Ils se concentrent sur les exportations vers l'Europe et dans une moindre mesure vers le reste du monde (EUA, Japon et plus récemment autres pays asiatiques). Ces cadrans hollandais influencent fortement les négociations, servant de référence internationale en matière de prix, surtout en Europe où ils détiennent environ 30 à 40% de parts de marché (CBI Market Information Database, 2006a). Les produits transitant par les cadrans sont soumis à deux modes de transaction différents :

1 - Vente au cadran : avant la soumission aux enchères, chaque lot est classé selon des critères de variété, de couleur, de certification. Les produits sont ensuite envoyés par chariot à l'horloge d'enchère. Au moment exact de la vente, l'aiguille de l'horloge descend pour s'arrêter sur le prix correspondant à la réaction d'un acheteur présent dans la salle d'enchère ou même à distance par Internet. Les produits sont ensuite livrés aux acheteurs titulaires d'un box sur le cadran, l'ensemble du processus étant fortement automatisé. Un prix de vente minimum est établi avant l'entrée du lot au cadran, déterminé en fonction de la saison (plus bas en été), de l'espèce ou variété, de sa provenance ainsi que de l'identité du producteur. La commission prélevée n'y est que de 2,3% contre 3,7% dans l'intermédiation.

2 - L'intermédiation : un intermédiaire réalise les transactions entre producteur et acheteur contre la commission évoquée ci-dessus et des prix se référant à ceux pratiqués sur les cadrans (Van Dantzig et Boonstra, 2005; Kras, 2005). C'est un mode de transaction direct entre vendeurs et acheteurs qui régit toutes les décisions et en particulier les délais de livraison, les quantités et les prix. Le bureau d'intermédiation des cadrans gère essentiellement les aspects financiers de la transaction (transfert des paiements entre acheteur et vendeur), sans rôle affiché de médiateur (Claro, 2004). Il peut cependant proposer quelques services complémentaires comme:

- la mise à disposition du producteur, d'un vendeur exclusif qui réalise ses ventes en étroite relation avec lui;

⁹ Aalsmeer VBA a été le premier cadran hollandais à accepter l'adhésion de producteurs étrangers en 2006 avec 220 adhésions au cours de cette seule année. L'adhésion des producteurs non-membres se fait moyennant une commission supérieure à celle des associés. En 2006, 25% des transactions de FloraHolland correspondent à la production de non-membres.

- l'accès par le producteur à une liste d'acheteurs référencés;
- le conseil sur les prix, l'offre, le développement du marché ou les types d'emballage par exemple;
- le développement d'actions promotionnelles.

Pour les producteurs, l'attractivité de l'intermédiation réside surtout dans une moindre vulnérabilité aux fluctuations de prix sur les cadrans. Bien qu'en croissance, le poids de l'intermédiation reste faible (autour de 10%). Mais les principaux cadrans hollandais prévoient une augmentation des ventes en intermédiation qui pourrait se situer à 35% en 2020 (FloraHolland, 2007; VBA, 2007). Ce mode de transaction reflète le besoin d'adaptation des cadrans à la demande de la grande distribution qui cherche des approvisionnements réguliers avec de gros volumes.

Même si les plus importants cadrans sont hollandais, d'autres pays comme la Belgique, l'Allemagne, l'Italie et la France ont leur propre cadrans dont l'activité reste cependant inférieure aux trois cadrans hollandais. Parmi ces 7 cadrans européens, trois sont particulièrement orientés vers le marché international : FloraHolland, Landgard et Tele Flower Action (TFA). Les quatre autres sont plutôt destinés à la commercialisation de la production locale (cf. tableau 10). Bien que les cadrans soient de plus en plus concurrencés par les circuits directs entre producteurs étrangers et grande distribution, on note, à l'exception de la SICA Hyères en France, une évolution positive de leurs C.A. au cours de ces cinq dernières années (cf. tableau 10). Cette situation s'explique par les effets des gains d'échelle découlant des fusions entre cadrans d'une part et par le développement des ventes des cadrans sur les marchés émergents d'autre part, notamment la Russie, les pays d'Europe de l'Est et d'Asie.

Tableau 10 – Principaux cadrans aux fleurs en Europe (2008, en millions €)

Cadrans	Pays	C.A. (uniquement en fleurs coupées)		Variation 2003/2008 (%)
		2003	2008	
FloraHolland	Hollande	2 292*	2 425	5,8
Landgard	Allemagne	715	848	18,6
Tele Flower Auction	Hollande	49	75	53,0
Plantion	Hollande	39*	52	33,3
SICA Hyères	France	39	34	-12,8
Euroveiling Flower Trade Center	Belgique	29	34	17,2
FloraBella	Italie	n.d.	5	n.d.

Source: Flower Council of Holland; FloraCulture International.

(*) C.A. Ces chiffres indiquent la valeur cumulée des entreprises concernées par une fusion intervenue ultérieurement.

Des cadrans qui consolident leur leadership en se concentrant

On note ces dernières années un important processus de concentration au sein des cadrans européens. Parmi les 7 cadrans européens, 3 sont issus de fusions et une opération de *joint venture* entre Landgard et FloraHolland est prévue en 2010. Cette vague de concentration résulte de la forte concurrence créée par l'internationalisation de l'industrie de la fleur coupée.

Tableau 11 – Les fusions des cadrans aux fleurs en Europe (2009)

Cadrans originaux	Nouveaux cadrans	Année de fusion
FloraHolland	FloraHolland	2008
Aalsmeer VBA		
Neuss	Landgard	2002
Straelen		
Vleuten	Plantion	2008
Oost-Nederland		

Source: Flower Council of Holland, 2009; FloraCulture International, 2009.

C'est à l'origine d'une fusion entre les deux plus importants cadrans hollandais (Aalsmeer VBA et FloraHolland) qu'est née en 2008 la plus grande structure de commercialisation de fleurs au monde, le cadran FloraHolland qui concentre plus de 70% du commerce hollandais de fleurs coupées. Cette fusion vise à palier l'augmentation des importations faites en dehors

des cadrans hollandais et qui représentent les trois quarts des importations totales hollandaises. De grands pays exportateurs comme le Kenya exportent déjà la moitié de leur production par d'autres circuits que les cadrans. Le leadership des cadrans tient à la concentration et l'intégration de la production étrangère, la mise en place de structures électroniques de distribution (*e-business*) et la création d'autres plateformes internationales comme celles de Dubai (Emirat Arabe Uni) ou Kuming (Chine). Leur concentration les rend ainsi plus attractifs aux producteurs étrangers qui y trouvent un plus grand nombre d'acheteurs en un même lieu, sans compter les gains d'échelle ainsi obtenus qui impactent favorablement leurs services logistiques.

Selon CBI Market Information Database (2007), FloraHolland (2007), VBA (2007) et Jourdhier (2006a), l'internationalisation de l'industrie de la fleur coupée pousse les cadrans à mettre en place d'autres stratégies :

- intensification des investissements dans les nouveaux pays producteurs de certains cadrans hollandais qui pérennisent ainsi leur contrôle du commerce mondial de la fleur coupée. Depuis 2006, FloraHolland a installé des bureaux et des plateformes de collecte à Addis-Abeba (Éthiopie), Nairobi (Kenya) et Quito (Equateur). Dans la pratique, les activités menées par ces structures concernent le contrôle de qualité, la consolidation des approvisionnements, l'organisation de la logistique et l'adaptation des produits aux standards du marché;
- ouverture à partir de 2006 à des associés producteurs étrangers, pour conserver leur position de leader;
- réduction des commissions pour les producteurs offrant les plus gros volumes;
- renforcement du rôle de prestataire de services logistiques.

1.2.1.3 – La Hollande, plateforme import-export de l'Europe

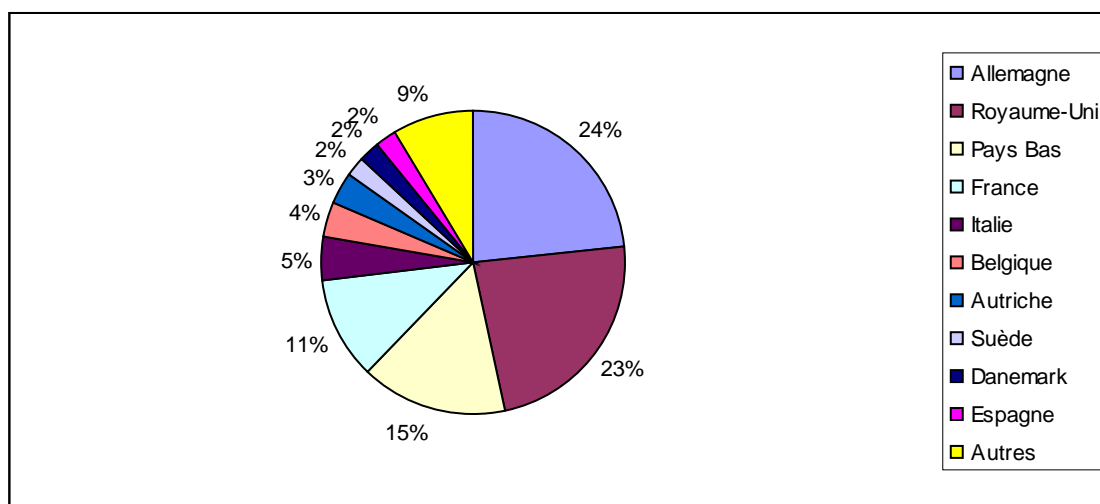
L'UE est le principal importateur mondial de fleurs pour une valeur de 3,3 milliards € environ en 2007. Malgré le ralentissement économique et la diminution du pouvoir d'achat dans plusieurs de ses pays, les importations y ont augmenté de 2% entre 2003 et 2007. L'Allemagne est le plus grand importateur avec 24% du total importé, suivie du Royaume-Uni (23%), de la Hollande (15%) et de la France (11%), importations qui, faut-il le rappeler, se font via la Hollande (cf. figure 4).

Tableau 12 – Importations européennes de fleurs coupées (2003-2007, en million €)

Pays	2003	2005	2007	Variation annuelle (%)	Part 2007 (%)
Allemagne	856,8	891,1	829,9	-1	23,0
Royaume-Uni	805,1	769,8	822,2	1	23,0
Pays Bas	465,1	477,0	548,5	4	15,0
France	446,6	434,5	385,4	-4	11,0
Italie	168,3	176,1	169,3	0	5,0
Belgique	110,6	115,3	129,8	4	5,0
Autriche	84,6	91,1	111,1	7	3,0
Suède	56,3	60,5	82,1	10	2,0
Danemark	73,3	82,1	81,3	3	2,0
Espagne	53,1	66,5	73,3	8	2,0
Pologne	0,0	46,3	59,7	n.d.	2,0
République tchèque	30,3	34,3	44,5	10	1,0
Irlande	31,5	35,9	32,0	0	1,0
Grèce	23,8	23,3	26,0	2	1,0
Finlande	14,4	17,5	21,1	10	1,0
Roumanie	5,1	7,4	20,7	42	1,0
Portugal	21,8	16,7	19,2	-3	1,0
Hongrie	8,1	17,8	15,0	17	0,4
Slovaquie	9,5	12,0	13,9	10	0,4
Slovénie	9,4	9,0	13,7	10	0,4
Luxembourg	7,5	8,6	9,2	5	0,2
Lituanie	2,7	6,1	9,2	36	0,2
Lettonie	5,2	7,6	8,9	15	0,2
Estonie	4,0	6,2	7,9	19	0,2
Bulgarie	1,5	2,2	4,0	28	0,1
Chypre	1,3	2,0	2,8	37	0,0
Malta	0,7	0,8	1,6	33	0,0
Total UE	3 296,6	3 417,7	3 542,3	2	100
Intra UE	2 600,8	2 674,1	2 671,2	1	76
Extra UE PVD	594,5	653,4	790,3	7	22
Extra UE hors PVD	101,4	90,2	80,8	-6	2

Source : Eurostat, 2008.

Figure 4 – Les principaux pays importateurs de fleurs coupées en Europe (2007, en million €)



Source : Eurostat, 2009.

En 2007, les importations intra-UE s'élèvent à 76% du total négocié contre 22% pour les importations extra-UE, ce qui est dû au fait que 56% des fleurs extra-UE arrivent en Hollande pour être ensuite réexportées vers d'autres pays européens avec la production hollandaise destinée en quasi totalité à l'exportation vers les autres pays d'Europe. La Hollande fournit ainsi 69 % des importations totales de l'Europe (2.4 milliards € en 2007), suivie par le Kenya (9,1%), la Colombie (3,3%), l'Equateur (3,2%) et Israël (2,1%).

Tableau 13 – Provenances des importations européennes (2007, en million €)

Total	Fournisseurs	Part des importations dans l'UE (en %)	
3 542,3	Intra UE	76	Hollande (69), Italie (2), Espagne (1), Belgique (1), Allemagne (1)
	Extra UE PVD	22	Kenya (9), Colombie (3), Equateur (3), Zimbabwe (1), Thaïlande (0.6), Ouganda (0.6), Inde (0.6), Afrique du Sud (0.5), Turquie (0.5)
	Extra UE hors PVD	2	Israël (2)

Source : Eurostat, 2008.

Les exportations

Les exportations européennes de fleurs coupées présentent une augmentation annuelle de 2% entre 2003 et 2007 où elles s'élevaient à 3,1 milliards €. La Hollande domine là aussi avec 88% de la valeur totale exportée en 2007. La plupart des exportations de l'UE sont intra

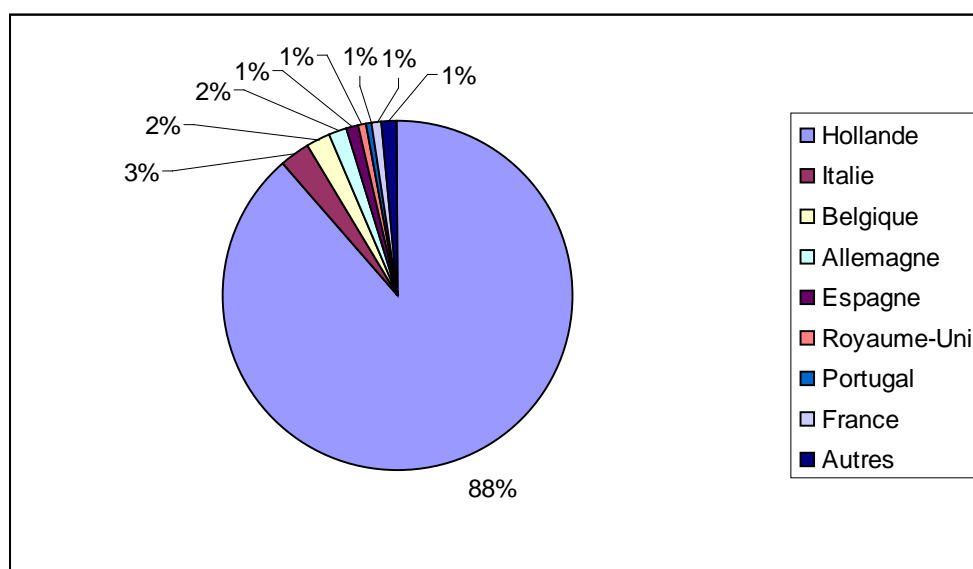
européennes (83%), destinées à d'autres États membres comme l'Allemagne qui en absorbe 23% pour une valeur de 703 millions €. Les autres destinations importantes sont le Royaume-Uni (20%), la France (14%) et l'Italie (5%) par l'UE; la Russie (5%), la Suisse (4%) et les États-Unis (3%) (cf. tableau 14).

Tableau 14 – Exportations européens de fleurs coupées (2003-2007, en million €)

Pays	2003	2005	2007	Variation annuelle (%)	Part 2007 (%)
Hollande	2 530,6	2 554,1	2 709,2	2	88
Italie	88,6	78,2	81,0	-2	3
Belgique	55,2	57,6	69,6	6	2
Allemagne	40,2	46,4	49,6	5	2
Espagne	77,5	52,6	35,7	-18	1
Royaume-Uni	34,7	34,2	27,9	-5	1
Portugal	3,5	14,5	19,6	54	1
France	24,5	19,2	19,3	-6	1
Pologne	0,0	13,8	19,1	n.d.	0
Danemark	8,3	7,5	6,5	-6	0
Autriche	3,3	4,8	6,1	17	0
Lettonie	0,2	0,0	2,4	77	0
République tchèque	2,2	4,0	2,2	0,5	0
Lituanie	0,5	1,4	2,2	46	0
Suède	1,5	0,7	1,8	4	0
Irlande	0,7	0,6	0,8	5	0
Hongrie	1,8	0,3	0,7	-23	0
Grèce	0,4	0,5	0,7	17	0
Slovénie	0,0	0,1	0,6	106	0
Luxembourg	0,2	0,2	0,6	25	0
Estonie	0,2	0,2	0,4	12	0
Slovaquie	0,8	0,1	0,3	-20	0
Finlande	0,3	0,3	0,1	-33	0
Bulgarie	0,3	0,1	0,0	-37	0
Roumanie	0,2	0,2	0,0	-44	0
Malta	0,0	0,0	0,0	0	0
Chypre	0,0	0,0	0,0	0	0
Total UE	2 875,6	2 891,9	3 056,2	2	
Intra UE	2 484,9	2 512,3	2 557,0	1	
Extra UE	390,8	379,6	499,2	6	

Source : Eurostat, 2008.

Figure 5 – Les principaux pays exportateurs de fleurs coupées en Europe (2007, en million €)



Source : Eurostat, 2008.

1.2.1.4 – Une production européenne qui s'éclipse

La production européenne de fleurs coupées est fortement touchée par un phénomène de délocalisation vers les pays du Sud qui vise à minimiser les coûts de production, élément clé de ce marché. La diminution du nombre d'exploitations, accompagnée de la concentration des entreprises de production européennes, notamment en Hollande, constituent les principaux changements intervenus à ce niveau depuis la fin des années 1990.

La valeur totale de la production des pays de l'UE est d'environ 4 milliards d'€ dont la moitié est détenue par la Hollande (cf. tableau 15). Les producteurs hollandais sont capables de fournir des fleurs de haute qualité tout au long de l'année en utilisant des technologies spécifiques de chauffage, d'éclairage artificiel et d'addition de gaz carbonique¹⁰ (CO₂). Pour les roses, les prix moyens pratiqués sur les cadrans hollandais plus élevés que ceux d'autres pays attestent de la réaction positive du marché à leur produit. Pour éviter la saturation précoce des marchés qui a pour conséquence une baisse prématurée des prix, les nouvelles variétés sont introduites en production de façon échelonnée et accompagnées de campagnes marketing.

¹⁰ L'apport de CO₂ couplé à un éclairage artificiel, est utilisé pour améliorer un rendement photosynthétique naturel faible dans les conditions climatiques de la Hollande (Source : Khosla S., 2002).

Tableau 15 – La production de fleurs coupées en Europe (en millions €)

Pays	Année (1)	Valeur	Année (2)	Valeur	Différentiel année (1)/ année (2) en %
Hollande	2001	1 993	2005	2 045	2,6
Italie	1996	819	1999	859	4,9
Espagne	1998	322	2002	323	0,3
Allemagne	2000	279	2004	270	-3,5
France	2004	297	2006	234	-2,1
Royaume-Uni	2004	83	2005	77	-7,2
Pologne	2001	40	2004	41	1,1
Finlande	1998	40	2002	41	-8,5
Belgique	1999	80	2006	33	-41,2
Suède	2003	30	2005	30	0,0
Portugal	1999	22	2003	24	9,5
Autriche	n.d.	n.d.	2000	24	n.d.
Hongrie	n.d.	n.d.	2004	24	n.d.
Danemark	2003	22	2005	20	-9,0
République tchèque*	n.d.	n.d.	2001	10	n.d.
Irlande	2000	4	2004	5	17,4
Slovénie	n.d.	n.d.	2000	4	n.d.
Roumanie, Bulgarie, Slovaquie, Lettonie, Estonie, Lituanie, Luxembourg, Chypre, Malta, Grèce	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total	n.d.	4 031	n.d.	4 064	n.d.

Source: Flower Council of Holland, 2009; CBI Market Information Database (2009).

NB : Faute de données annuelles disponibles pour l'ensemble des pays, ceux-ci n'ont pu être comparés sur un même exercice.

La production évolue différemment selon les pays européens. En France, Royaume-Uni, Allemagne et Finlande, elle diminue globalement. En Hollande, Italie, Espagne, Belgique, Suède et Danemark, cette diminution concerne le nombre de floriculteurs, la production restant globalement stable du fait d'une expansion des entreprises restantes. En Irlande et dans les pays d'Europe de l'Est comme la Pologne et la Hongrie, la production s'accroît. D'après CBI Market Information Database (2008), la valeur totale de la production de l'UE restera stable dans les prochaines années. On devrait assister à une tendance générale à la diminution graduelle du nombre de producteurs et de la surface en fleurs, avec une stabilité de la

production totale¹¹ résultant d'une concentration des producteurs et d'une élévation de leur productivité comme c'est déjà le cas avec la Hollande (cf. tableau 16).

Tableau 16 – Évolution de la production de roses sous serre en Hollande (2001-2007)

Année	Nombre d'entreprises	Surface de production (ha)	Taille moyenne des entreprises (ha)	Total de ventes (millions de tiges)*	Productivité (nombre de tiges/ha)
2001	689	921	1,3	1,9	2 041
2002	628	907	1,4	1,8	1 959
2003	574	853	1,5	1,8	2 058
2004	530	848	1,6	1,7	2 008
2005	470	780	1,7	1,7	2 116
2006	425	754	1,8	1,5	2 004
2007	356	652	1,8	1,4	2 146

Source: CBI Market Information Database (2009).

(*) Nombre de tiges vendues par les cadrans de Hollande (VBN).

Une délocalisation portée par une politique de maîtrise des coûts

Au cours de ces 30 dernières années, des facteurs tels que la forte croissance des marchés mondiaux, le développement de la demande globale à contre-saison et les limites climatiques des régions tempérées, ont favorisé l'importation de produits issus d'autres régions du globe. La crise énergétique des années 1970 et 1980 a par ailleurs eu des conséquences importantes sur les coûts de production en Europe, favorisant la délocalisation vers des pays où les conditions climatiques évitent le chauffage des serres et surtout à plus faibles coûts de main-d'œuvre. Outre les pays historiquement présents sur le marché européen de la fleur coupée comme Israël ou la Colombie, la Hollande est aujourd'hui concurrencée par d'autres pays du Sud situés dans des régions comme l'Afrique, l'Amérique du Sud et l'Asie (Jourdhier, 2006b). Ces pays bénéficient d'un climat naturel favorable tant au niveau luminosité, amplitudes de température quotidiennes ou altitude par exemple. Sur les hauts plateaux de ces nouveaux pays producteurs, la qualité des fleurs est exceptionnelle avec un bilan énergétique favorable¹². La production sous serre en Hollande est plus polluante et plus énergivore qu'une

¹¹ Afin d'augmenter la compétitivité de la production euroméditerranéenne de fleurs coupées face aux pays Nord Européens, notamment la Hollande, l'Union Européenne a créé le projet FLORMED (2007-2013) impliquant la France, l'Italie, l'Espagne et la Grèce. L'objectif principal est de renforcer les capacités d'innovation par des coopérations stratégiques entre acteurs économiques publics et privés.

¹² Tiges plus longues et couleurs plus éclatantes grâce à un ensoleillement de 12h par jour (Anonyme, 2007).

fleur produite en Afrique même transportée par avion, à fortiori par bateau qui est en plein développement¹³.

Tandis que les pays européens automatisent leur production, les pays du Sud adoptent une stratégie basée principalement sur les coûts (main-d'oeuvre, terre, énergie). Selon Maharaj et Dorren (1995), seule la production de fleurs à haute valeur ajoutée restera en Europe. C'est l'exemple de la rose à gros bouton et de certaines orchidées produites sous serre en Hollande (Ghénasia, 2005). Dans ce contexte, quelques entreprises ont une double stratégie de production, basée sur le prix par des économies d'échelle dans les pays du Sud et sur la valeur ajoutée par la technologie en Hollande. C'est le cas par exemple de l'entreprise hollandaise Zuurbier&CO qui produit des roses à petit bouton (*sweet heart*) au Kenya et des variétés à gros bouton (*T-Hybrids*) en Hollande.

Des producteurs du Sud en partenariat pour la qualité

Bien que la majorité de la production des pays du Sud soit spécialisée dans les fleurs de bas de gamme, on constate ces dernières années une importante évolution de la qualité et de la gamme de produits grâce à des financements émanant de partenariats étrangers (cf. tableau 17). Des pays comme l'Equateur sont ainsi devenus de grands producteurs de rose à gros bouton (*T-Hybrids*) et d'autres producteurs du Sud élargissent leur gamme, auparavant centrée sur les roses à petit bouton (*sweet heart*). Ces producteurs se sont également investis dans la culture d'autres espèces comme le gypsophile, le carnation, la chrysanthème, le lys et la rose *T-Hybrids*. Le capital y est souvent investi sous forme d'IDE (Investissement Direct Étranger), qui échappe au contrôle des producteurs de ces pays.

¹³ Une rose produite en Hollande génère six fois plus de CO2 que la même espèce produite au Kenya et transportée en Europe par avion (Source : Williams A., 2007)

Les IDE sont présents dans plusieurs segments de l'industrie de la fleur coupée et sont un important facteur de compétitivité, notamment pour les producteurs des PVD qui ne disposent ni de capital ni de technologie adaptés aux exigences du marché. La dernière édition du *World Investment Report* (2009) élaboré par le CNUCED (Nations Unies), donne un aperçu de l'implication des principales firmes multinationales (FMN) dans les différents segments de la CGV fleur coupée.

Tableau 17 – Positionnement des principales FMN dans la CGV fleur coupée (2009)

Segment de la CGV	Intrants		Production	Importation et logistique			Détail	
	Agrochimie et équipement	Création variétale et propagation	Production et production-exportation	Transport et logistique	Approvis. et distribution	Commerce de gros	Spécialisé	Non-spécialisé
Exemples de FMN	BASF (Allemagne) Syngenta (Suisse)	Rosen-Tantau (Allemagne)	Homegrown (RU)	EAF (Hollande)	Bloom (Hollande)	FloraHolland Auction (Hollande)	Monceau Fleurs (France)	Carrefour (France) Tesco (RU) Albert Heijn (Hollande)
		Nirp (France)	Flamingo (RU)	Airflo (Kenya)	World Flowers (RU)	Mayesh Wholesale (EUA)		
		Lex+ (Hollande)	Sher Karuturi (Inde)	Swire (RU)				
		Dekker Chysanten (Hollande)	Oserian (Kenya) Finlay (RU) Welyflor (Équateur)	Emirates Sky Cargo (Émirats Arabes Unis)				
		Firmes intégrant approvisionnement, distribution, et commerce de gros						
		Firmes et joint ventures intégrant création variétale, production, approvisionnement, distribution et commerce de gros						
		Karuturi Group (Inde) Mavuno Group (Hollande) Swire-Finlay Groupe (RU) Beekenkamp Group (Hollande) Esmerralda Farms (EUA) Falcon Farms (EUA) Dole Flowers (EUA) Golden Rose (Canada) Continental Floral Greens (EUA)						

Source : Adapté de World Investment Report 2009.

Une grande partie de la production africaine est détenue par des entreprises européennes comme on le voit avec l'Ouganda, où sur ses 20 producteurs de fleurs coupées, 9 sont des entreprises étrangères, 5 des *joint ventures* entre firmes ougandaises et hollandaises et seulement 6 des entreprises locales (Ssetoncio et Martinez, 2008). Les entreprises européennes délocalisent tout ou partie de leurs unités de production et/ou mettent en place

des contrats de sous-traitance avec les producteurs locaux. Dans ce dernier cas, l'entreprise européenne fournit le support technique et la totalité des intrants nécessaires (agrochimie, matériel végétal, etc.), le floriculteur local assurant le travail. Aujourd'hui, le tiers des fleurs coupées importées transitant par le cadran FloraHolland provient de producteurs hollandais ayant développé des activités en Afrique où la production augmente considérablement¹⁴ (FloraHolland, 2008).

Dans de nombreux pays du Sud, la réglementation est favorable aux investissements : reconnaissance de la propriété privée et garanties contre les risques non commerciaux par des agences de la Banque Mondiale ; exonération de taxes sur les profits pendant les 5 premières années du projet ; taxes réduites sur les importations de matière première (matériel végétal et équipements) ; autorisation de transfert des bénéfices à 100% vers l'étranger ; facilités d'obtention de permis de résidence ou de licences d'exploitation (Urban, 1998). Evans (2004) cite l'exemple de l'Ethiopie où le gouvernement a mis en place une politique d'attraction d'IDE dans son industrie de fleurs coupées qui permet de finaliser en 3 mois l'installation d'une structure de production. Entre autres avantages, l'entreprise y est exonérée de toutes taxes pendant les 5 premières années. En plus de l'intérêt lié au climat et aux coûts de production, ces pays bénéficient d'accords commerciaux préférentiels avec les pays développés pour soutenir leurs échanges (cf. infra).

1.2.2 – Déterminants de l'accès au marché européen

1.2.2.1 – Le prix

Plusieurs spécialistes affirment que le marché européen de la fleur coupée se trouve dans une phase de saturation depuis quelques années (Grote, 1999; Barret *et al.*, 1999; Hugues, 2000; Jourdhier, 2006). L'augmentation de l'offre mondiale ainsi que la diminution de la progression de la demande, sont les principales raisons de cette situation. En même temps que les producteurs sont confrontés à de plus grandes exigences en termes de qualité, ils souffrent de la forte pression sur les prix ainsi provoquée. La grande diversité d'espèces ou variétés

¹⁴ Principalement Kenya, Zimbabwe et plus récemment Ethiopie, les importations issues de ces deux premiers pays ayant fortement chuté ces dernières années à cause de la guerre civile dans laquelle des fermiers blancs, souvent hollandais, ont été prises à partie.

ainsi que de types de qualité, rend difficile toute information précise sur les prix¹⁵. Malgré cela, la moyenne annuelle publiée par les cadrans hollandais semble montrer une certaine stabilité inter-annuelle (cf. tableau 18).

Tableau 18 – Prix annuel moyen des principales espèces sur les cadrans hollandais
(2005-2007, en €par tige)

Produit	2005	2006	2007
Rose (<i>Sweet heart</i>)	0,11	0,12	0,12
Alstroemeria	0,15	0,16	0,16
Dianthus	0,16	0,15	0,16
Gladiolus (<i>Big-budded</i>)	0,14	0,15	0,16
Dendratherma (<i>Spray</i>)	0,21	0,24	0,21
Gerbera (<i>Big-budded</i>)	0,24	0,26	0,24
Rose (<i>T-hybrids</i>)	0,26	0,27	0,28
Orchidée (<i>Phalaenopsis</i>)	0,38	0,46	0,37
Heliconia (tropicale)	1,09	1,15	1,07
Strelitzia (tropicale)	1,32	1,28	1,20

Source : VBN (2008).

Le marché européen de gros connaît de fortes variations de prix en cours d'année, dues à :

- **la destination du produit**, son caractère « social » peut entraîner des fluctuations journalières considérables à l'occasion de certains jours commémoratifs (cf. supra). On assiste par exemple à une baisse structurelle du prix des roses rouges entre la Saint-Valentin et la fête des mères;
- **la saisonnalité**, avec des prix à leur niveau le plus bas en été quand la production européenne atteint son pic et le plus haut en novembre et décembre pendant l'hiver;
- **l'aspect du produit**, qui doit être indemne de parasitisme et présenter des couleurs éclatantes, une tenue en vase maximale et un degré d'ouverture des boutons optimal selon l'espèce (par exemple fermé pour les roses et ouvert pour les tropicales). Ces critères étant difficiles à évaluer visuellement, la réputation du producteur est un important indicateur de qualité pour l'acheteur.

En général, les fleurs importées sont vendues à des prix inférieurs à ceux des fleurs produites en Hollande du fait de la réputation de qualité des produits hollandais (fraîcheur, certification, spécificité, etc.) (cf. supra). Il existe également des différences entre régions de production, le

¹⁵ Par exemple, il existe quelques 15 000 codes concernant différents produits aux cadrans hollandais.

prix des fleurs africaines étant par exemple inférieur à celui concernant la production de l'Amérique du Sud (Maharaj et Dorren, 1995).

Tableau 19 - Principaux facteurs influant sur le prix des fleurs

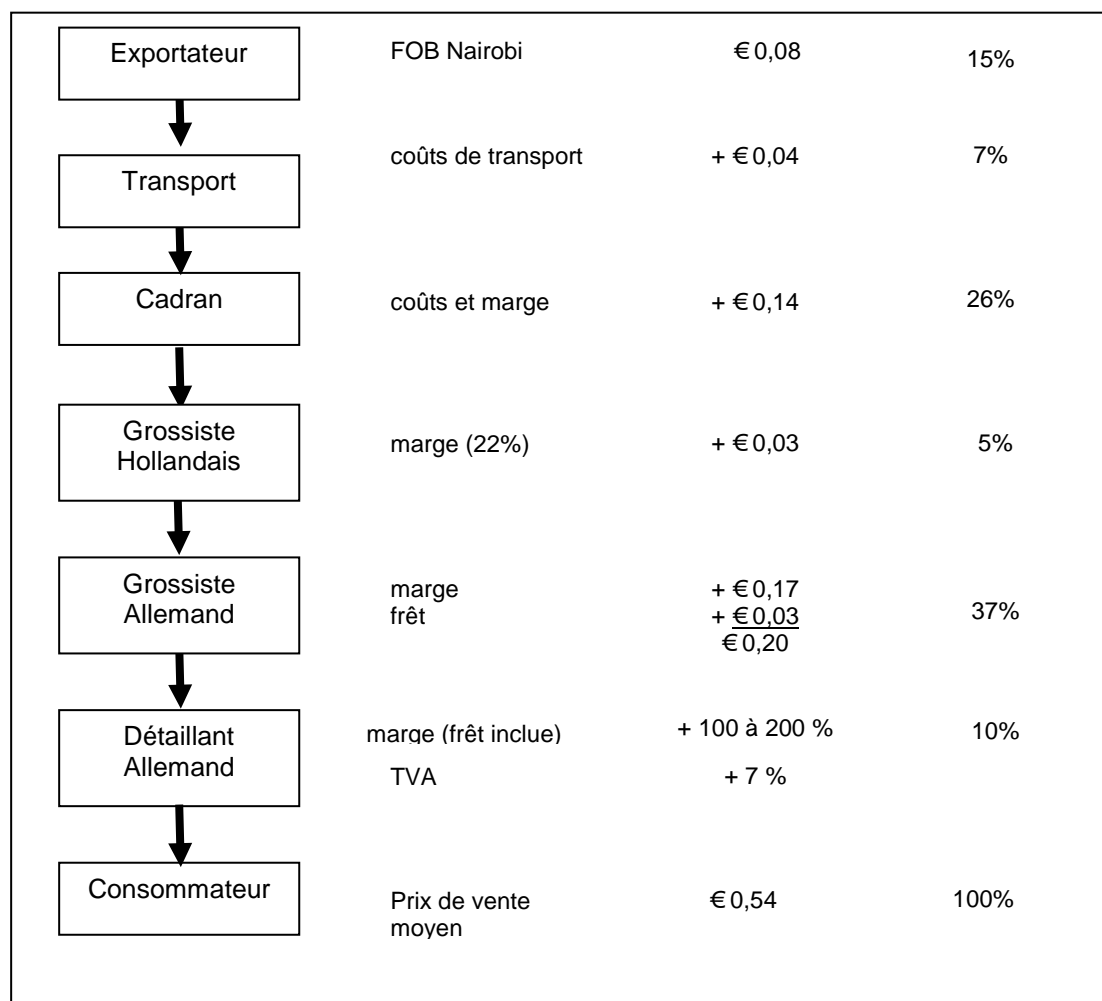
▪ Variété
▪ Saisonnalité
▪ Réputation du producteur
▪ Tenue en vase (<i>vase life</i>)
▪ Taille et couleur des boutons
▪ Stade et uniformité d'ouverture des boutons
▪ État des boutons
▪ Uniformité de la taille de la tige
▪ Couleur et quantité de feuilles
▪ Absence de résidus chimiques et d'eau
▪ Qualité d'emballage
▪ Apparence générale des fleurs
▪ Température des fleurs à l'arrivée
▪ Régularité de fourniture

Source : Adapté de CBI Market Information Database (2009).

Beaucoup de producteurs étrangers considèrent la vente directe à des importateurs européens plus attrayante qu'à travers les cadrans hollandais car ils peuvent leur offrir des prix FOB¹⁶ plus élevés du fait de la suppression des marges correspondantes. Mais ce mode de transaction peut aussi s'avérer globalement pénalisant par rapport à la vente au cadran. D'abord, les prix sur les cadrans peuvent être majorés de 20% pour les fournisseurs réguliers. Ensuite, les coûts de commercialisation n'y sont pas répercutés et le paiement y est immédiat contrairement aux paiements mensuels par les importateurs. Enfin, contrairement aux ventes directes à l'importateur, les processus d'inspection de la qualité et de rejet éventuel de produits sont plus transparents sur les cadrans, de même que les informations relatives au marché souvent censurées par les importateurs. La figure 6 retrace la structure de formation des prix dans le cas des roses kenyanes exportées sur le marché allemand à travers les cadrans hollandais.

¹⁶ FOB (*Free On Board*) est un terme commercial international (Incoterm) pour une marchandise achetée ou vendue sans les frais de transport ni frais d'assurances, ni autres taxes.

Figure 6 - Incrémentation du prix tout au long de la chaîne via les cadrans hollandais
(2006, prix par tige de rose « *intermediate* », du Kenya vers l'Allemagne)



Source: CBI Market Information Database (2006a).

1.2.2.2 – La qualité

L'émergence de la GMS et des franchises fleuristes entraîne de nouvelles exigences de qualité qui dépassent les simples caractéristiques intrinsèques du produit que sont fraîcheur, couleur ou taille par exemple. Le concept de qualité se trouve en effet élargi à tous les facteurs entrant dans la valeur ajoutée du produit (emballage, informations, décorations, codes barre, etc.). Enfin, les attentes des distributeurs relaient celles des consommateurs à travers la mise en place de cahiers des charges et de codes de bonnes pratiques, pour apporter à ceux-ci des garanties sur la qualité non seulement intrinsèque mais aussi environnementale et sociale du produit. Widehem et Cadic (2006) notent que les changements intervenus dans la demande de

qualité ont entraîné la création d'entreprises spécialisés dans les services de marketing et logistique aux Pays Bas, Belgique et Danemark. D'après ces auteurs, les initiatives les plus significatives de certification de la qualité mises en place sur le marché européen de la fleur coupée sont :

- **Les Éco-labels avec l'exemple de MPS¹⁷** : la reconnaissance de la production hollandaise se fait en partie à travers l'adhésion massive des horticulteurs aux différents labels environnementaux et de qualité. La Hollande est le principal pays impliqué dans le label MPS avec 90% du total de ses entreprises qui sont certifiées. Il s'agit d'une démarche volontaire mise en place dans les années 1990 pour valoriser les bonnes pratiques sociales, environnementales et économiques et fournir ainsi au consommateur des garanties sur le produit et son processus de production. Les directives du label MPS varient en fonction des situations de chaque pays, la Hollande ayant concentré ses efforts sur l'économie d'énergie, les pays du Sud sur d'autres postes comme les pesticides. Sa base environnementale a été complétée par des exigences nationales et internationales en matière de contraintes sociales pour évoluer vers un nouveau label, le « *MPS-Socially Qualified* » ;
- **Le Flower Label Programme** : label mis en place par le syndicat des importateurs de fleurs allemand BGI et qui régit les pratiques en matière de sécurité du personnel, de conditions d'emploi et de respect de l'environnement. Le programme est actuellement en négociation avec le label MPS pour l'émergence d'un label unique concernant les fleurs;
- **Les codes de la GMS** ; en France la GMS met en place ses propres cahiers des charges regroupant des démarches de qualification « maison » comme « Filière Qualité Carrefour » par exemple, alors que dans le reste de l'Europe elle est engagée sur des référentiels collectifs dont les plus répandus sont FLORIMARK¹⁸ et EurepGap¹⁹ (devenu GlobalGap);
- **Les codes propres à certains producteurs des PVD** : ils prennent en compte les aspects sociaux et environnementaux et sont intégrés à de grands labels européens comme Florverde/Flower Label Program (Colombie); Florabrilis/GlobalGap (Brésil) ; Kenya Flower Council Code of Practice/HETI/GlobalGap (Kenya);

¹⁷ MPS (Milieu Programme Sierteelt) est développé sur 26 pays avec plus 4 000 entreprises concernées.

¹⁸ La certification FLORIMARK est divisée en deux segments, production et commerce (*trade*).

¹⁹ Créé en 1997 par un groupe de travail constitué de détaillants européens, le référentiel EurepGap (Euro Retailer Produce Working Group) prend en compte les principes de l'agriculture raisonnée tout en considérant les conditions sociales de production.

- **Les labels « commerce équitable »** : les marchés les plus importants pour ces labels se situent en Hollande, dans les pays Scandinaves et en Angleterre, avec quelques appellations déjà bien consolidées comme Max Havellar. Plusieurs autres labels se sont récemment rassemblés au sein d'une organisation internationale appelée FLO (*Fair Trade Labelling Organisation International*). Créée en 1997 et regroupant 20 labels dans 21 pays, FLO concerne des organisations de producteurs certifiés d'Amérique Centrale et du Sud, d'Afrique et d'Asie. Dans le même temps, plusieurs associations européennes se sont accordées sur un texte commun, l'*International Code of Conduct* qui dicte un ensemble minimal de pratiques à respecter dans la production de fleurs;

Selon Widehem et Cadic (2006), ces différentes initiatives de qualification convergent vers un concept unifié de qualité prenant en compte la qualité intrinsèque du produit, l'environnement, l'éthique de production et la traçabilité. L'expansion des labels peut alors représenter une barrière à l'entrée de nombreux marchés pour des producteurs non organisés, compte tenu de leurs coûts de mise en place.

1.2.2.3 – La logistique

Ce poste joue un rôle majeur dans le processus d'internationalisation du commerce de la fleur coupée. Ses caractéristiques sont radicalement différentes de celles concernant les produits agricoles classiques. Du fait de sa grande périssabilité et de l'importance de l'apparence visuelle du produit, son efficacité est primordiale. De la ferme au détaillant, les fleurs sont soumises à une chaîne du froid avec atmosphère contrôlée, l'exportation vers l'Europe se faisant par voie aérienne²⁰. Grâce aux nouvelles technologies de conservation des fleurs, le transport par voie maritime (*sea containers*) présente un fort développement depuis ces cinq dernières années et les spécialistes prévoient une augmentation significative de ce mode de transport dans les années à venir. Le cadran FloraHolland par le biais d'un consortium international, travaille à l'adaptation des diverses espèces au transport maritime. Selon son rapport annuel de 2008, 40% environ des tulipes produites en Hollande pour le marché nord-américain, sont déjà transportés par bateau.

²⁰ Des liaisons aériennes régulières par avion cargo existant entre la Hollande et l'Afrique (3 vols par semaine depuis Johannesburg en Afrique du Sud, 6 de Nairobi, 1 de Eldoret au Kenya, 2 de Lusaka en Zambie et 1 d'Abidjan en Côte d'Ivoire). Aujourd'hui les fleurs coupées représentent déjà 80% de toutes les marchandises venant d'Afrique par voie aérienne. Pour l'Amérique du Sud, 2 vols partent chaque semaine de Bogota en Colombie et Latacunga en Equateur. Le Brésil a également des vols cargos hebdomadaires vers la Hollande (c.f. infra).

1.2.2.4 – Les contraintes institutionnelles

L'accès aux marchés de l'UE est soumis au respect de législations, de labels, de normes et accords commerciaux relatifs à l'environnement, à la santé des consommateurs et aux aspects sociaux, imposant alors un certain nombre d'exigences en matière:

- **Sanitaire** : des mesures préventives contre l'introduction d'organismes nuisibles à la production et leur diffusion au sein de l'UE ont été édictées à partir des normes de l'IPPC (International Plant Protection Convention)²¹. Cette législation est applicable aux fleurs, plantes, fruits frais et légumes importés;
- **La protection des obtenteurs**: la mise en marché de nouvelles variétés de fleurs et la protection des droits de propriété des créateurs²² sont régies par l'Union Internationale pour la Protection des Obtenteurs Végétales (UPOV)²³ à laquelle adhère l'UE;
- **Normes de qualité** : les exigences croissantes du marché international en matière de qualité tant intrinsèque que sociale et environnementale, sont dépendantes des contrôles liés aux labels ou aux codes de bonnes pratiques (cf. supra);
- **Les accords commerciaux internationaux**: l'ensemble des marchandises entrant dans l'UE est soumis à des droits d'entrée dont les tarifs dépendent du pays d'origine et du type de produit. Afin de soutenir les exportations des pays ACP (Afrique, Caraïbe, et Pacifique) et autres pays à économie faible, l'UE a créé le Système de Préférences Généralisées (SGP)²⁴. Conçu dans le cadre de la Convention de Lomé remplacée en 2000 par la Convention de Cotonou véritablement active à partir de 2008, il s'applique à 7 200 produits dont les fleurs coupées. Cet arrangement commercial concerne les PVD et les PMA (Pays les Moins Avancés) ainsi que ceux luttant contre la production de plantes hallucinogènes (la Colombie par ex.), à travers des tarifs différenciés selon ces deux catégories de pays (PVD ou PMA). Ce type d'accord constitue un facteur non négligeable influençant la délocalisation de la production mondiale de fleurs coupées (Jourdhier, 2006a). On le voit avec le cas du Kenya dont le changement de statut en 2007 (passé de PMA à PVD), a entraîné la délocalisation d'une partie de ses entreprises de production de fleurs vers d'autres pays africains de la liste PMA, comme l'Éthiopie et l'Ouganda. On voit dans le tableau 20 que les PMA sont exonérés de taxes et que les PVD (incluant le

²¹ Pour plus d'informations voir <https://www.ippc.int/IPP/En/default.jsp>

²² L'indicateur général de protection de la propriété intellectuelle fourni par le Fraser Institut Gwartney et Lawson qui classe les différentes institutions concernées, influe directement sur le niveau des exportations.

²³ Pour plus d'informations www.upov.int

²⁴ Pour plus d'informations avec la liste des pays concernés, voir <http://europa.eu>

Brésil), bénéficient d'environ 30 à 65% de réduction. Les effets négatifs de ce type d'accord commercial ont cependant été évoqués par plusieurs auteurs comme Mortimore (2002) à travers le cas de la CGV textile entre États-Unis et pays du Bassin Caribéen, ou encore Gibbon (2001) pour la CGV habillement en Afrique sub-saharienne.

Tableau 20 – Taxes à l'importation des fleurs coupées en UE (2009, en %)

Produit	Tarif conventionnel	Groupe tarifaire spécial	
		PMA*	PVD (dont Brésil)
Fleurs coupées (sauf orchidées)	12	0	8,5
Orchidées	12	0	4,2

Source: Douane hollandaise, 2009.

(*) Ce groupe tarifaire inclue les PVD luttant contre la production de plantes hallucinogènes.

1.2.2.4 – L'innovation

Concernant l'étude de marché, la recherche variétale et l'évolution des emballages des produits, elle est gardée stratégiquement en Europe. Jourdhier (2006a) classe l'innovation dans le secteur fleur coupée en deux types :

- **l'innovation produit** qui porte principalement sur la création variétale, la durée de vie après récolte (tenue en vase) et la standardisation des fleurs;
- **l'innovation marketing** concernant surtout des actions collectives menées par des organismes interprofessionnels. Par exemple, le Flower Council of Holland dépense chaque année plus de 30 millions € pour la promotion des fleurs hollandaises en Europe et sur d'autres marchés mondiaux²⁵. Cet organisme lance de nouveaux concepts d'emballage, cherche de nouveaux marchés, réalise des campagnes de publicité. L'ensemble de ses actions est financé par les cadrans hollandais qui lui reversent 1,5% de leur C.A.

En maîtrisant la demande du marché et l'innovation-produit, les obtenteurs créent des variétés adaptées à la demande des consommateurs. Dans cette activité d'innovation, la recherche variétale occupe donc la place la plus importante, visant à modifier les caractéristiques des fleurs, notamment au niveau couleur, tenue en vase, taille, odeur et productivité. Ce maillon

²⁵ Incluant celles issues du négoce.

essentiel de la CGV est fortement contrôlé par les entreprises hollandaises, même si ce secteur se développe depuis récemment dans d'autres pays comme la France, le Kenya et Israël. La création variétale leur permet ainsi d'exercer une certaine forme de contrôle sur la chaîne production-distribution. Leur activité de Recherche-Développement sur de nombreuses espèces commerciales et leur liaison avec les nouveaux pays producteurs, garantissent ensemble la maîtrise de leurs approvisionnements.

Avec l'exclusivité sur les nouvelles variétés, les créateurs variétaux détiennent un rôle-clé dans la gouvernance de la CGV. Ils contrôlent en effet l'offre de nouveaux produits à travers le choix des producteurs, les volumes à produire ainsi que les canaux de distribution qui leur sont affectés. En constituant ainsi une forme de « club » Obtenteur-Producteur-Metteur en marché, ils se prémunissent contre la concurrence et équilibrent les volumes offerts entre quantité minimale nécessaire au lancement de la nouvelle variété et maximale pour éviter toute chute de prix que provoquerait une production excédentaire non contrôlée (Hamrick, 2004).

Conclusion du chapitre 1

Le marché européen de la fleur coupée est historiquement contrôlé par la Hollande avec les cadrans. Caractérisé jusque dans les années 1990 par une structure dispersée à travers des milliers de fleuristes indépendants, il a été à partir du milieu des années 1990 la cible de la grande distribution. Celle-ci a contribué à populariser le produit dont la consommation stagnait. Cette tendance à la stabilisation a provoqué des changements graduels dans la structure du commerce de détail. Ils se sont amplifiés à partir des années 2000 sous l'impulsion de la GMS qui a entraîné dans son sillage quelques grandes marques (Monceau par ex.) qui ont innové avec des réseaux de fleuristes franchisés, puis des fleuristes indépendants qui commencent à se regrouper. Ces nouveaux distributeurs vont alors remettre en cause l'hégémonie des cadrans (cf. chap. 2).

Chapitre 2 – Évolution du marché et problématique à partir du cas français

La France est le troisième plus grand marché consommateur de fleurs coupées en Europe avec une consommation qui s'élevait à 1,8 € milliards en 2007²⁶. Les hollandais profitent largement de ce marché en fournissant 90% des importations françaises. La valeur des importations originaires des PVD représente seulement 3% du volume total importé. Cette partie est faible comparée à d'autres pays de l'UE ayant un marché d'importation de fleurs coupées similaire. Cette situation est le résultat direct de la position prédominante des exportateurs hollandais, la majorité des fleurs provenant des pays du Sud transitant par la Hollande.

Le marché français de la fleur coupée a toujours été caractérisé par une forte dispersion au niveau de la production et surtout du commerce de détail. Jusqu'au début des années 1990, les ventes au détail étaient réalisées à travers un grand nombre de petits fleuristes situés sur des marchés publics ou dans des boutique spécialisées (fleuristes en boutique). Au cours des années 1990, ce marché connaît d'importants changements avec l'entrée de la GMS et plus récemment des fleuristes franchisés dont la stratégie de domination par les coûts (Porter, 1980) est la base de leur développement. Cette stratégie a entraîné d'importantes restructurations dans la chaîne d'approvisionnement, notamment par la montée en puissance des intermédiaires affiliés à ces nouveaux distributeurs, bouleversant ainsi les rôles et la position des acteurs de la CGV jusqu'à en exclure certains.

Traditionnellement, les circuits d'approvisionnement des fleuristes en boutique font intervenir plusieurs agents, notamment pour les fleurs d'importation qui représentent aujourd'hui environ 80% des fleurs vendues sur le marché français. Celles-ci sont produites dans des PVD pour être ensuite envoyées sur les cadrans hollandais par le biais d'exportateurs. Les fleurs sont ensuite envoyées en France par le biais de GrossistesHorsMarché hollandais pour finalement arriver chez un GrossisteSurMarché en France qui les vend aux fleuristes. Même si cette configuration est encore majoritairement présente dans les circuits d'approvisionnement des fleuristes en boutique, de nouveaux canaux de vente au détail ont récemment commencé à

²⁶ Bien que la France n'occupe que la 10^{ème} place de la consommation avec 31 €/habitant/an, c'est un marché important compte tenu d'une population d'environ 60 millions d'habitants.

établir des liaisons plus étroites avec les producteurs étrangers, à travers des modes de gouvernance plus hiérarchisés.

L'étude de l'évolution du marché de la fleur coupée en France qui fait l'objet de ce chapitre, est conduite selon une démarche historique. Les entretiens menés auprès des différents types d'opérateurs du marché et de ses experts, ainsi que le recours à des données secondaires issues des institutions sectorielles ou de publications spécialisées, permettent d'identifier les principales caractéristiques de cette évolution.

2.1 – Fragmentation jusqu'à la fin des années 1990

Jusqu'à la fin des années 1980, le commerce de détail de fleurs coupées en France était contrôlé par les canaux de vente spécialisés, comprenant fleuristes en boutique et fleuristes sur marchés. À partir des années 1990, la GMS française introduit la vente de fleurs coupées dans ses magasins en s'appuyant sur le concept de libre service. Elle propose alors des bouquets standardisés à plus faible prix, entraînant une certaine popularisation du produit.

2.1.1 – Un commerce de détail plutôt spécialisé

Les fleuristes en boutique ont depuis longtemps une position dominante sur le marché français. Selon ONIFLHOR (1990), en 1988, 63% des achats de fleurs coupées étaient réalisés auprès des 12 000 fleuristes en boutique installés en France et qui se caractérisent encore aujourd'hui par une large gamme de fleurs offertes. En règle générale, ils assurent la meilleure qualité des fleurs avec une présentation plus soignée. En plus des services tels que la composition du bouquet, la décoration florale ou la livraison, les fleuristes offrent des informations et un conseil sur leurs produits aux consommateurs (CBI Market Information Database, 2006a).

Jusqu'aux années 1970, les fleuristes en boutique étaient approvisionnés majoritairement par des GrossistesSurMarché qui assuraient la liaison entre producteurs français dispersés dans le pays et les boutiques. Ces GrossistesSurMarché étaient situés sur les marchés de gros (d'où leur appellation), où ils recevaient les fleurs provenant des principales zones de production

comme PACA²⁷, Val de Loire et Bassin Parisien. Les transactions étaient réalisées principalement à travers un mode de gouvernance de type marché, avec des relations inter-firmes caractérisées par une faible complexité de l'information, des transactions répétées et un faible coût de changement de partenaire.

Au cours des années 1970 les producteurs hollandais commencent à vendre des fleurs aux boutiques en France par le biais des GrossistesSurMarché qui les fournissaient déjà. Ces GrossistesSurMarché français ont imposé relativement peu de barrières à l'entrée des fleurs hollandaises et les producteurs français ont senti rapidement les conséquences de cette nouvelle concurrence. D'après les données de VINIFLHOR, entre 1972 et 1977 la surface en production de roses en France a décliné, passant de 670 à 580 hectares et en 1978 la France était déjà le second plus grand pays importateur de fleurs coupées en provenance de Hollande.

Alors que la majorité des secteurs de la distribution de détail s'est concentrée et s'organise aujourd'hui à partir de systèmes de grande distribution (GMS, Grande Surface de Bricolage, Jardinerie), le nombre de boutiques de fleuristes reste stable depuis de nombreuses années, soit environ 12 000 points de vente sur le territoire français. Malgré l'augmentation régulière du nombre de fleuristes franchisés (cf. infra) et un début d'organisation en groupement des fleuristes en boutique, qui modifie la structure des approvisionnements, le nombre de points de vente évolue peu.

D'autres canaux secondaires de vente au détail de fleurs coupées sont les fleuristes sur marchés, les grainiers ou la vente directe par les producteurs. Ces canaux ont vu leur part de marché diminuer pour des raisons diverses. Les fleuristes sur marché et les marchands grainiers ont été affectés par la baisse de fréquentation des marchés publics, par leur disparition des centres-villes ainsi que par la concurrence des nouveaux canaux de vente (Widehem et Cadic, 2006). Quant à la vente directe par les producteurs, la réduction de l'activité est liée à leur disparition graduelle depuis les années 1980 (cf. infra).

²⁷ Provence, Alpes, Côte d'Azur.

2.1.2 – L'entrée de la GMS et la popularisation des fleurs

À la fin des années 1990, la GMS a relancé la consommation globale de fleurs en développant les bouquets standardisés à moindre prix, ce qui a popularisé ce produit. Son fort potentiel en termes de politique d'achat et de stratégie de communication allié à la taille des magasins, lui permet de réaliser de grandes opérations promotionnelles. Elle bénéficie par ailleurs de l'effet « offre globale » qui permet au client d'acheter des épices et des fleurs en même temps sur un même lieu, tout en jouant également de l'effet « produit d'appel » lors de ses opérations promotionnelles pour attirer le client.

Néanmoins, du fait de certaines limitations dans la stratégie marketing de la GMS ainsi que dans les habitudes de consommation des français, sa part reste stable à 15% environ du marché à ce jour. Les fleuristes en boutique n'ont donc pas été concurrencés de façon significative par la GMS, alors que dans d'autres pays européens cette tendance de glissement des ventes vers la GMS a été beaucoup plus forte. Les parts de marché de la GMS en 2006 sont plus élevées au Royaume-Uni (64%), Danemark (46%), Suisse (40%) et Hollande (25%). Au Royaume-Uni entre 1986 et 1995, la part du marché de fleurs coupées de la GMS a augmenté de 4 à 30% alors que sur la même période, la part des fleuristes en boutique a décliné de 47 à 24% (Hugues, 2000).

La préférence française pour le fleuriste en boutique s'explique également par le fait que le commerce de fleurs n'est pas encore très développé par la GMS, la qualité des fleurs coupées y étant d'ailleurs souvent moyenne, voire médiocre quelque fois, ce qui profite aux fleuristes en boutique (Olsthoorn, 2005). La politique de vente est par ailleurs très hétérogène, certains magasins proposant ou non des espaces « fleurs coupées » et l'offre étant irrégulière selon la saison et l'implantation géographique des magasins. De plus, les fleurs étant souvent présentées et traités comme les fruits et légumes frais, la manipulation excessive et une chaîne de froid non différenciée, influe négativement sur la qualité et la fraîcheur des fleurs (cf. infra).

2.2 – Concentration du marché à partir des années 2000

2.2.1 – Une distribution de détail qui se réorganise

Le commerce de fleurs coupées en France est traditionnellement caractérisé par une structure très fragmentée, notamment au niveau des circuits de détail. Toutefois, depuis les années 1990 d'importantes transformations ont eu lieu pour consolider ce marché. A côté de la GMS, d'autres chaînes de détaillants ont vu le jour et la compétitivité s'est accrue. Les fleuristes en boutique demeurent toujours le principal canal de vente au détail avec une part de marché de 35% en 2008 (cf. tableau 21), mais un nouveau type de fleuriste en boutique émerge au sein du marché, les fleuristes franchisés²⁸. Du fait de différences significatives au niveau de leurs structures d'approvisionnement, de leurs stratégies commerciales et de leurs organisations managériales, nous distinguons maintenant les fleuristes en boutique en deux catégories : les fleuristes indépendantes et les fleuristes franchisés. À travers les réorganisations intervenues dans la distribution depuis le début de ce siècle, nous tenterons de cerner les évolutions dans la gouvernance de la CGV qui en découlent.

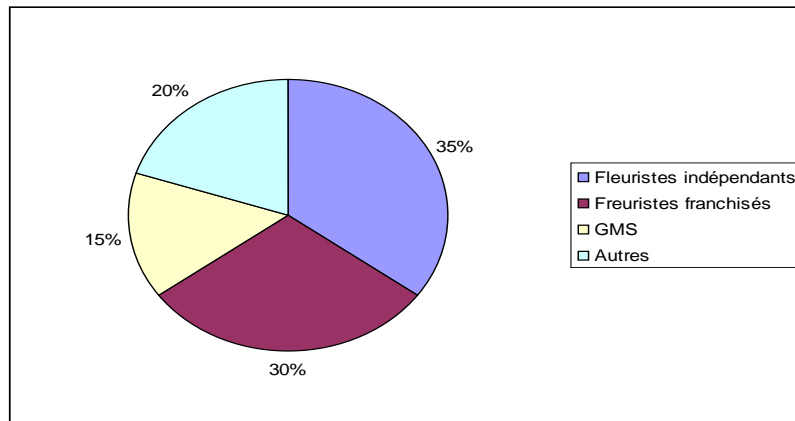
Tableau 21 – Évolution des principaux canaux de vente au détail en France
(1998-2008, en % des ventes)

Canaux	1998	2003	2008
Fleuristes en boutique indépendants	67	51	35
Fleuristes en boutique franchisés	2	16	30
GMS	12	14	15
Autres (jardineries, fleuristes sur marché, Internet)	19	19	20
TOTAL	100	100	100

Source: Adapté de FranceAgriMer, 2009.

²⁸ La franchise constitue un accord commercial et juridique par lequel une entreprise, appelée franchiseur, s'engage à fournir à une seconde entreprise, dite franchisee, un savoir-faire, une formation et une assistance permanente en contre partie d'une rémunération. Au niveau commercial, la franchise est un système par lequel un commerçant adhère à un réseau franchiseur. Cet adhérent bénéficie ainsi de la notoriété du franchiseur, des fournitures (centrale d'achats) et des services communs (publicité par exemple) offerts par le réseau. En contrepartie, il est lié au franchiseur par des obligations, tant dans la façon d'exercer son activité, qu'au niveau financier par le paiement de redevances. (Source : Leloup, J-M., 2000).

Figure 7 – Part du marché français de fleurs coupées (2008, en % volume acheté)



Source : Adapté de FranceAgrimer, 2009.

2.2.1.1 – Une GMS qui modifie sa structure d’approvisionnement

L’organisation des ventes de fleur dans les magasins GMS a beaucoup évolué à partir des années 2000. Bien que l’assortiment en fleur y soit réduit, la qualité et la variété de l’offre se sont considérablement améliorées. Afin d’offrir un meilleur service de conseil aux clients, quelques hypermarchés ont mis en oeuvre une stratégie de professionnalisation en affectant un fleuriste au rayon fleurs coupées. Récemment, les GMS ont également mis en place une stratégie de développement de magasins fleuristes appartenant à l’enseigne et situés en galerie marchande. L’enseigne Carrefour par exemple, a commencé à installer ce type de magasin en 2006 et compte aujourd’hui 45 boutiques fleuristes en France. L’amélioration de l’organisation des ventes de fleurs dans la GMS française fait même l’objet d’un classement annuel des enseignes (Qualiscope Fleurs) selon différents critères d’aménagement du rayon fleurs (l’aménagement, l’attractivité, la qualité de l’assortiment et l’entretien des fleurs) (cf. tableau 22).

Tableau 22 – Classement Qualiscope Fleurs des différentes enseignes GMS en France (2008)

Enseigne	Note 0 - 10
Super U	6,77
Auchan	6,68
Cora	6,35
Intermarché	5,84
Carrefour	5,82
Champion (Carrefour Market)	5,71
Géant Casino	5,48
L'Eclerc	4,69

Source : Linéaires, 2009.

Lorsque les premières enseignes GMS comme Carrefour et Auchan ont commencé à vendre régulièrement des fleurs en France dans les années 1990, ils se sont approvisionnés auprès des GrossistesSurMarchés situés en France. Les transactions se caractérisaient par des modes de gouvernance de type marché, avec une participation des fleurs françaises d'environ 45% du total commercialisé (ONIFLHOR, 1990). Cependant, au fur et mesure que le segment fleurs coupées a évolué au sein des magasins GMS, cette organisation s'est avérée inadaptée aux objectifs de leurs managers. Même si le caractère fragmenté de la production, combiné à un nombre important de GrossistesSurMarché, permettait une flexibilité en terme d'approvisionnement, il ne permettait pas à la GMS de fixer des normes sur le produit ni de rationaliser le processus de production et la logistique. La diversité dans l'origine des produits (français et hollandais) proposés par les GrossistesSurMarché, rendait par ailleurs impossible tout contrôle sur le type et la qualité des produits. Et surtout, la GMS n'avait aucun contrôle sur les variations de prix, ce qui préjudiciait fortement l'organisation anticipée de leurs campagnes de vente tant au niveau de la programmation dans le temps que des quantités.

Cette situation a conduit les GMS à rechercher des fournisseurs plus structurés et donc, dans un souci également de réduction des coûts de transaction, elles ont mis en place des relations plus verticales avec des importateurs hollandais travaillant avec des producteurs de fleurs coupées en Afrique et Amérique du Sud. Comme le note Williamson (1975), l'objectif de diminution des coûts de transaction fait alors tendre vers une structure de gouvernance plus hiérarchisée. En éliminant les GrossistesSurMarchés de sa chaîne d'approvisionnement, la GMS a commencé à opérer directement avec des importateurs de Hollande, leur déléguant des fonctions telles que le contrôle de qualité, le monitoring des producteurs et l'organisation de la logistique.

La GMS a ainsi adopté une stratégie d'approvisionnement régulier tout au long de l'année, tant en termes de qualité que de volumes. Elle a aussi pris l'initiative sur les nouveaux produits à mettre en marché, les conditions et les processus de production. Par exemple, Carrefour Market²⁹ a créé un segment de petits bouquets de fleurs tropicales pour ses magasins français. Cela a créé non seulement un nouveau segment de produit, mais aussi une toute nouvelle chaîne d'approvisionnement liant ces magasins aux producteurs du Cameroun (Responsable achats Carrefour Market, Décembre 2008).

Avec environ 80% des approvisionnements, les producteurs africains sont devenus les principaux fournisseurs de la GMS qui s'intéresse aux fleurs africaines pour leur faible coût et la capacité des producteurs à fournir de grandes quantités à un prix fixé à l'avance par contrat. La GMS exerce ainsi une forte pression sur les prix, achetant de gros volumes sous forme de bouquets déjà composés plutôt que de fleurs en tige.

2.2.1.2 – Des franchises fleuristes nouveaux acteurs-clé du marché

Le grand bouleversement intervenu sur le marché français continue avec l'essor actuel des réseaux de fleuristes franchisés. La première franchise fleuriste est apparue en 1998 avec l'enseigne parisienne « Monceau Fleurs ». Au cours des années 2000, d'autres enseignes franchises fleuristes se sont alors rapidement développées comme « Le Jardin des Fleurs » ou « RapidFlore » par exemple, au détriment des fleuristes indépendants qui ont alors perdu près de 50% de leur part de marché au cours de ces dix dernières années (cf. tableau 23).

Tableau 23 – Parts de marché Fleurs Coupées dans le segment boutique spécialisé (1998-2008, % du total des ventes en valeur)

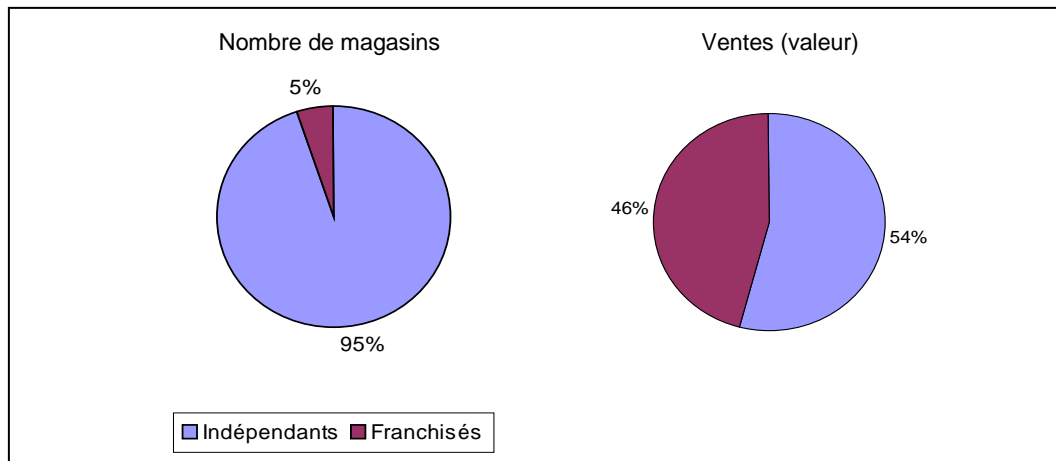
	1998	2008
Fleuristes indépendants	98	54
Fleuristes franchisés	2	46
Total	100	100

Source: Adapté de VINIFLHOR, 2009.

²⁹ Marque discount du groupe Carrefour.

Les franchises fleuristes ont réalisé environ 46% du chiffre d'affaires total de la profession en 2008, alors qu'elles ne représentaient que 5% du nombre total de fleuristes en boutique³⁰ (cf. figure 8). Ces chiffres s'expliquent par le fait que le volume moyen des ventes réalisées en magasin fleuriste franchisé est en moyenne huit fois supérieur à celui d'un fleuriste indépendant.

Figure 8 – Répartition du marché de fleurs coupées dans le segment boutique en France (2008)



Source: Adapté de VINIFLHOR, 2009.

Le succès des franchises fleuristes est plus particulièrement dû aux formules spécifiques de ventes mises en place et aux structures de centralisation des approvisionnements. L'organisation des franchises fleuristes est basée sur un réseau de magasins reliés à une centrale d'achats. Cette centrale constitue l'élément clé de leur stratégie d'approvisionnement en permettant le regroupement des commandes des magasins, optimisant ainsi les flux logistiques et par conséquent leur pouvoir de négociation sur les prix. Leur succès en découle directement, leurs prix en boutique étant inférieurs à ceux des fleuristes indépendants. Ces centrales d'achat leur procurent en effet des économies d'échelle tout en leur permettant de proposer une plus large gamme de produits aux clients. Positionnés sur un segment de marché moyen-haut, l'offre de bouquets commence à 4 € environ.

Deux autres facteurs expliquent cependant cette inégalité de prix entre fleuristes indépendants et franchisés. D'abord, la marge des fleuristes franchisés est bien inférieure à celle prise par les fleuristes indépendants (2,5% pour les premiers, contre deux à trois fois plus pour les

³⁰ Selon VINIFLHOR il y a 12 000 magasins fleuristes en France dont 570 franchisés et 11 430 indépendants.

second). Le prix de vente élevé qui en découle, plombe significativement la rotation des fleurs du fait des faibles volumes vendus et par conséquent il peut s'avérer que la qualité des fleurs s'en trouve amoindrie chez les fleuristes indépendants par effet de vieillissement. Ensuite et d'une manière plus générale, l'une des principales raisons invoquée par les français pour justifier leur désaffection pour le produit ayant entraîné des baisses consécutives de la consommation depuis 2001, est justement « le prix de plus en plus élevé » (VINIFLHOR, 2005).

La grande différence entre indépendants et franchisés tient au mode de présentation des produits. Chez les fleuristes indépendants, la moitié des fleurs coupées est vendue en composition florale ce qui requiert un important investissement en main d'œuvre et emballages de toutes sortes (VINIFLHOR, 2005). Ce constat est un autre élément explicatif des prix inférieurs pratiqués par les franchisés, qui ont fait le choix de bouquets standardisés composés soit dans leurs structures propres (centrale d'achat) soit par des « bouquetteries » sous-traitantes situées en France et surtout en Hollande³¹.

L'augmentation de la pression concurrentielle incite les franchises à densifier leurs réseaux pour toucher une clientèle plus large et pour optimiser leurs centrales d'achat en massifiant les approvisionnements. Quelques enseignes conditionnent même le développement de leur centrale d'achat à l'obtention d'une taille critique du parc magasins évaluée à 30 points de vente minimum. En plus des magasins en franchise, les enseignes peuvent gérer des boutiques en direct (intégrés).

La forte concurrence sur le marché français pousse les franchises à renforcer leur position également à l'étranger (cf. tableau 24). Cette expansion est généralement réalisée sous forme de « master franchise »³², une solution moins onéreuse que le développement en propre. Pour des raisons logistiques, les pays visés sont souvent géographiquement proches de la France (Espagne, Portugal, Luxembourg, etc.). Quelques enseignes choisissent toutefois des destinations plus lointaines, comme le Japon (Monceau Fleurs) ou la Russie (Au Nom de la Rose). L'enseigne Monceau Fleurs a même l'ambition d'ouvrir des magasins dans des pays

³¹ Malgré le fonctionnement majoritairement de type « libre service » avec la vente de bouquets standardisés, quelques franchises fleuristes tels que Oya et Au Nom de la Rose utilisent une stratégie plus « artisanale », les bouquets pouvant être produits sur place selon les préférences des clients.

³² Le recours à la « master franchise » permet à un franchiseur de développer son réseau à l'étranger par l'intermédiaire d'un franchisé principal, le master-franchisé. Celui-ci reçoit, par contrat, l'exploitation d'un territoire (région, pays, etc.) sur lequel il peut créer des franchises locales.

émergents, commandée par des critères stratégiques et commerciaux sans aucun lien avec la structure d’approvisionnement du fait que ces magasins utilisent leur propre organisation d’achat (Responsable achats du Groupe Monceau Fleurs, Janvier, 2008). Ce propos est également confirmé par l’enseigne Oya: « ... le système d’approvisionnements pour ce magasin [Maroc] n’est pas le même que pour OYA ». (Oya)

Tableau 24 – Les principales franchises fleuristes en France (2008)

Enseignes Franchises	Nombre de magasins en France	Nombre de magasins à l'étranger	C.A. (million €)
Monceau Fleurs	132	10 (Luxembourg, Guadeloupe, Guyane, Portugal, Japon)	84,0
Happy	33	3 (Portugal, Andorre, Allemagne)	n.d.
Rapidflore	182	10 (Belgique, Espagne, Italie, Luxembourg, Andorre, Portugal)	63,0
Le jardin des fleurs	98	4 (République Tchèque, Angleterre, Espagne, Luxembourg)	60,0
Au nom de la Rose	46	15 (Angleterre, Belgique, Chine, Espagne, Grèce, Italie, Liban, Koweït, Russie)	*5,5
Oya	22	1 (Maroc)	4,0
Un été à la campagne	25	-	*5,0
Le bouquet Nantais	18	-	n.d.
Aquarelle	9	-	n.d.
Fleurs d'Auteuil	7	-	n.d.

Source: Enquêtes de l’auteur, 2008.

(*) Données de 2005.

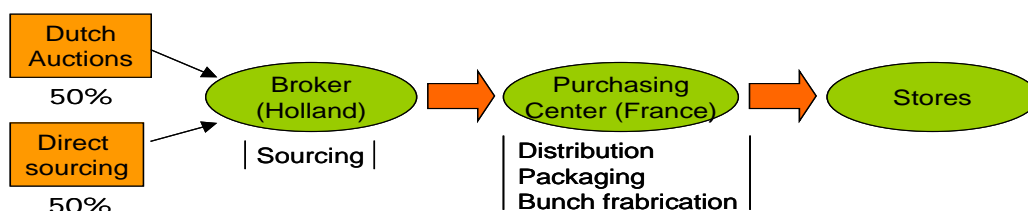
La mise en place des structures d’approvisionnement, l’expansion du réseau de magasins ainsi que les actions de marketing menées par les enseignes, exigent de lourds investissements. De ce fait, malgré les droits d’entrée et les cotisations payés par les franchisés, quelques enseignes telles que RapidFlore et Monceau Fleurs ont ouvert leurs actifs par le biais de la bourse de Paris, en vue d’obtenir les capitaux nécessaires à leur expansion.

Encadré 1 – Le cas Monceau Fleurs : le leader mondial dans la vente au détail de fleurs coupées

Monceau fleurs fait partie des premières enseignes à avoir développé le concept de libre-service et de franchise dans le secteur fleuriste en France en 1998. Le Groupe Monceau Fleurs qui développe les enseignes MONCEAU FLEURS et HAPPY (enseigne « discount »), a annoncé en 2008 l'acquisition de la franchise RapidFlore qui lui a permis de devenir le leader mondial de la distribution au détail de fleurs coupées avec près de 400 magasins en France et dans le monde.

Le succès de Monceau Fleurs provient d'une stratégie de prix qui offre le bouquet à partir de 4 €. Ce niveau de prix découle de sa structure d'approvisionnement qui lui permet d'acheter la moitié de ses fleurs directement auprès des producteurs dans les différentes régions du monde. Le reste des fleurs est acheté sur les cadrans en Hollande par le biais de sa propre entreprise d'importation (WHKS) (c.f. figure 9). Une centrale d'achats (Global BV) située à Paris (Orly), permet d'ajouter de la valeur aux fleurs à travers la fabrication de bouquets, l'emballage et le développement de nouveaux produits (innovation).

Figure 9 – Structure d'approvisionnement de Monceau Fleurs



La structure d'approvisionnement de Monceau Fleurs permet de minimiser les variations de prix tout au long de l'année et aussi de contrôler la qualité à partir d'un cahier des charges soumis à chaque producteur. Des contrats d'achat avec des producteurs du Kenya, de Colombie et du Costa Rica, lui permettent de maintenir des prix bas dans ses magasins, contribuant ainsi à fidéliser sa clientèle.

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

2.2.1.3 – Des fleuristes indépendants qui tentent de s’organiser

Parmi les 11 430 magasins fleuristes indépendants, une petite partie (3,2% soient 370 magasins) s’organise à travers des groupements d’achat (cf. tableau 25). Créés à partir de 2006, ils regroupent des fleuristes indépendants et ont pour objectif de rassembler les commandes des membres, à l’image des centrale d’achat des franchises dont ils sont proches en terme de mode de fonctionnement. Les membres du groupement conservent cependant leur autonomie commerciale tant au niveau stratégie que gestion de leurs magasins. Actuellement, seuls deux groupements fleuristes sont présents en France :

Tableau 25 – Les groupements fleuristes en France (2008)

	Nombre de magasin
Artisans Fleuristes de France	302
Artisans Fleurs	68

Source : Enquêtes de l’auteur, 2008.

Les groupements peuvent éventuellement mettre en place des partenariats avec des franchises en vue de réduire les coûts liés à la maintenance d’une centrale d’achat. C’est le cas de Artisans Fleurs qui utilise la centrale d’achat de la franchise Oya. D’une part le premier profite des services et des prix les plus bas permis par la centrale d’achat et d’autre part la centrale de Oya optimise ainsi ses coûts de fonctionnement et son pouvoir de négociation sur ses fournisseurs (Responsable achats de la franchise Oya, Novembre 2008).

La concentration des achats à partir du regroupement de la demande des magasins membres, constitue le but principal des groupements de fleuristes indépendants. Néanmoins, d’autres services sont proposés par les groupements aux magasins membres. Ces services varient d’un groupement à l’autre et comprennent des activités telles que le support publicitaire, le conseil technique et commercial, la formation fleuriste, le contrôle de qualité, etc. Ce pack de services proposés, vise la fidélisation des membres à partir d’un ensemble d’avantages qui dépassent le seul argument de réduction des prix d’achat. Les prix plus compétitifs, ainsi que l’amélioration générale des produits et services offerts dans les magasins, permettent aux fleuristes indépendants de mieux faire face à la concurrence des franchises. Les responsables

des groupements interviewés affirment que la stratégie de regroupement est le seul moyen de garantir la pérennité des fleuristes indépendants.

Tableau 26 – Caractérisation des groupements de fleuristes indépendants (2008)

Principaux services offerts aux adhérents	
Artisans fleurs	- Centrale d'achats permettant d'abaisser de 10 à 15% les prix par rapport aux Grossistes Sur Marchés ; contrôle qualité ; transport jusqu'au magasin ; - Support client concernant marketing et qualité des produits ; - Formations, matériel publicitaire, site Internet
Artisans fleuristes de France	- Remise sur les prix auprès des fournisseurs référencés ; - Support technique et site internet.

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Encadré 2 – Les canaux de détail secondaires

Bien que la part de marché des canaux de détail secondaires reste stable à 20%, de nouveaux types de détaillants secondaires ont émergé au cours de ces dernières années. Les canaux secondaires traditionnellement présents (fleuriste sur marché, grainetiers et vente directe par le producteur) sont peu à peu remplacés par les jardineries, les grandes surfaces de bricolage (GSB) et la vente par internet. Même si les jardineries et la GSB sont surtout concentrées sur la vente de végétaux d'extérieur, ils accroissent leur surface consacrée aux fleurs coupées. En ce que concerne la vente par Internet, elle reste encore peu développée malgré l'essor du *e-commerce* dans d'autres secteurs. Elle a cependant bénéficié d'une certaine dynamisation grâce à la popularité du concept de « *transmission florale*³³ » mise en place par des réseaux comme Interflora ou Florajet. Néanmoins, malgré la forte croissance du *e-commerce* (+53% en 2005), les fleurs ne représentent que 1% des ventes électroniques en France (Xerfi700, 2006). De son côté, la distribution automatique de fleurs n'est pas encore présente sur le marché français faute de logistique adaptée pour assurer fraîcheur et réapprovisionnement.

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

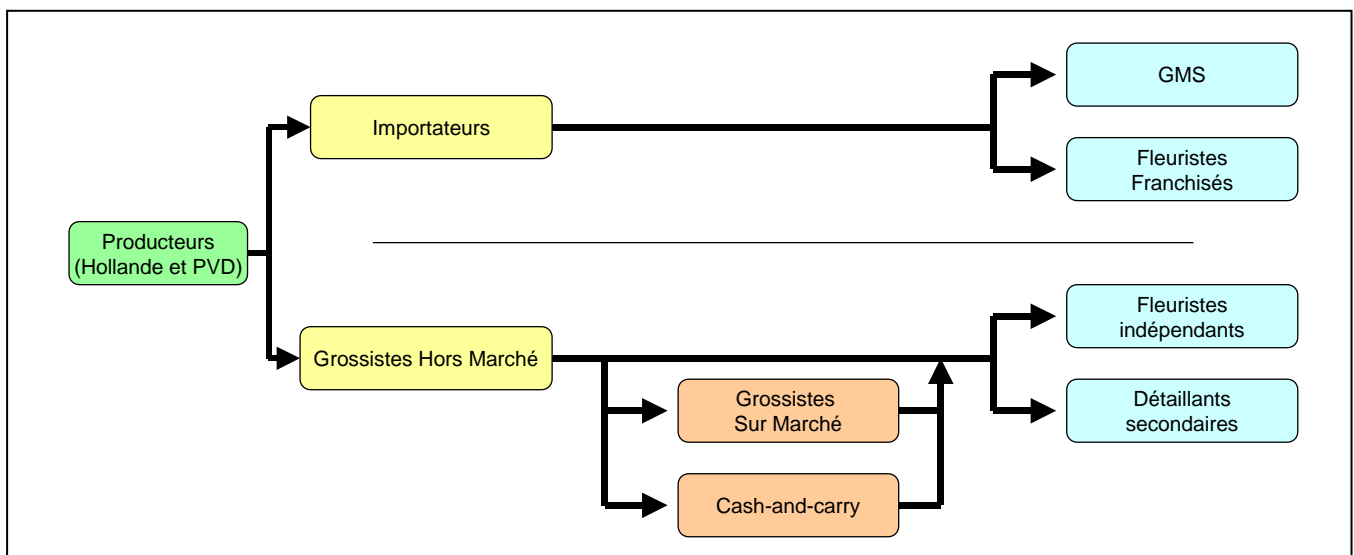
³³ Ne possédant pas de points de vente, l'activité de transmission florale se caractérise par la centralisation des commandes reçues par les membres du réseau (fleuristes en boutiques, franchisés ou indépendants) ou par des canaux directs (numéro vert, Internet.). Les commandes font ensuite l'objet d'un traitement informatique afin de les transmettre aux membres du réseau les plus proches du lieu de livraison. Ces fleuristes en boutique sont alors chargés de réaliser les bouquets et de les livrer.

2.2.2 – Une intermédiation qui tend à contrôler la CGV

Sous l'influence des évolutions intervenues dans la distribution dès le milieu des années 1990, les intermédiaires prennent un poids grandissant dans l'approvisionnement des trois principaux canaux de vente au détail que sont **GMS**, fleuristes franchisés et fleuristes indépendants avec leurs groupements. Jusqu'aux années 1990, l'approvisionnement des détaillants était assuré par les **GrossisteSurMarchés** présents sur les marchés de gros. Sous l'influence des évolutions intervenues dans la distribution dès la fin des années 1990 avec la **GMS**, puis avec les franchises et les fleuristes indépendants avec leurs groupements d'achats, les **GrossisteSurMarchés** laissent la place aux importateurs et **GrossistesHorsMarché** venus surtout de Hollande³⁴ et qui se caractérisent par le type de canal de détail qu'ils approvisionnent (cf. figure 10):

- **GMS** et franchises pour les **importateurs**;
- **GrossistesSurMarché**, fleuristes indépendants et autres détaillants secondaires pour les **GrossisteHorsMarché** qui développent en même temps leur propre activité d'importation.

Figure 10 – Positionnement des intermédiaires



Elaboration : Manoel Pedroza, 2009.

³⁴ Et dans une moindre importance, de Belgique.

La montée en puissance de ces opérateurs coïncide avec la délocalisation de la production européenne vers les pays du Sud au cours des années 1990 et qui s'est accentuée ces dernières années. Cette délocalisation a entraîné d'importantes modifications dans la structure du marché international, notamment la mise en place de circuits de distribution directs entre importateurs européens et producteurs étrangers pour contourner les cadrons hollandais qui continuent cependant à jouer un rôle majeur de plaque tournante du commerce international de la fleur coupée.

Compte tenu du rôle des importateurs et GrossistesHorsMarché dans la gouvernance de la CGV fleurs coupées en France, il s'avère important d'analyser en détail les déterminants de leur émergence et leur niveau d'implication. Nous présentons donc ici la dynamique des évolutions ayant eu lieu au sein de l'activité d'intermédiation en France en nous appuyant sur les cas représentatifs des trois types d'intermédiaires présents sur le marché, à savoir les importateurs, les GrossistesHorsMarché et les GrossistesSurMarché (cf. tableau 27).

Tableau 27 - Caractérisation des cas retenus pour l'étude sur les intermédiaires (2008)

Type d'intermédiaire	Nom	Implantations	C.A. en million €
Importateur	Qualiflor BV	2 plateformes : Naadjik (Hollande) et Lille (France)	* 800
GrossisteHorsMarché	Metz BV France	1 plateforme : Honselersdijk (Hollande)	70
GrossisteSurMarché	Fleur Assistance	3 plateformes : Rungis, Orléans et Tours	** 11

Source : Adapté d'AMADEUS, 2008.

(*) C.A. de la *joint venture* (Dutch Flower Groupe). (**) Valeur 2006.

2.2.2.1 – La pression des détaillants sur les intermédiaires

Des GrossistesSurMarché inadaptés aux nouveaux canaux de détail

Les GrossistesSurMarché sont historiquement présents sur le marché de la fleur coupée en France, jouant un rôle important de principal canal de distribution de la production nationale³⁵ jusqu'à la fin des années 1990. Il existe environ 200 GrossistesSurMarché en France dont la plupart sont de petite et moyenne taille (CBI Market Information Database, 2007b), installés sur les MIN (Marché d'Intérêt National) (cf. Annexe 6). Cette caractéristique reflète l'atomisation de la production française et surtout celle du commerce de détail spécialisé qui compte un nombre important de fleuristes indépendants. La majorité des GrossistesSurMarché est constituée d'entreprises françaises, même si quelques importateurs hollandais sont installés sur le marché, plus spécialement à travers la mise en place de structures de type *cash and carry*.

Les GrossistesSurMarché français qui s'approvisionnent auprès des grands GrossistesHorsMarché hollandais ont une clientèle essentiellement composée de fleuristes indépendants³⁶. Du fait de pouvoir fournir une large gamme de produits avec de petits volumes, ces GrossistesSurMarché ont toujours réussi à satisfaire la demande de leurs clients qui passent des commandes quasi-journalières, pour plusieurs espèces et variétés différentes de qualité relativement élevée. Les grandes franchises ainsi que la GMS réalisent parfois des achats auprès des GrossistesSurMarché afin de combler d'éventuelles ruptures de stock.

« La clientèle des GrossistesSurMarché est très régionalisée, se situant dans les grands centres urbains à proximité des marchés de gros. Nos clients sont régionaux, localisés dans la région parisienne – dans une rayon moyen de 150 à 200 km, mais le gros se trouve dans une rayon de 50 km (clients réguliers / hebdomadaires) ... principalement la région sud de paris (environs de Rungis). » (FleurAssistance)

³⁵ Alors que dans la filière plantes en pot, se sont les producteurs français qui assurent eux-mêmes la distribution des produits.

³⁶ En France, près de 7 000 détaillants en fleurs coupées (magasins fleuristes, fleuristes sur marché, marchands grainiers, etc.) s'approvisionnent auprès des 189 GrossistesSurMarché principalement connectés aux Marchés d'Intérêt Nationaux (MIN) localisés en périphérie des plus importantes agglomérations françaises (VINIFLHOR, 2009).

Tableau 28 – Caractérisation Clientèle-Produit des GrossistesSurMarché

Principaux clients	Principales origines des fleurs
Fleuristes indépendants, décorateurs et fleuristes de marché.	Hollande, Kenya, France, Italie, Israël, Equateur, Colombie, Pérou, Brésil

Source : Enquêtes de l’auteur, 2008.

Les GrossistesSurMarchés français sont aujourd’hui fortement concurrencés par l’entrée des GrossistesHorsMarché hollandais, ainsi que par la montée des nouveaux canaux de détail comme les franchises qui utilisent d’autres sources d’approvisionnement. Leur faible capacité d’adaptation met un grand nombre d’entre eux dans une situation économique difficile, notamment dans certaines régions de production comme les Alpes Maritimes (VINIFLHOR, 2009). Dans d’autres cas comme à Rungis, la baisse d’activité n’a au contraire pas d’effet sur la survie des entreprises, du moins à ce jour. Depuis plus de 10 ans, le nombre de GrossistesSurMarché sur le MIN de Rungis est stable, au nombre de 70. Par contre, lors de nos enquêtes de terrain sur ce même marché, plusieurs GrossistesSurMarché et responsables du SEMMARIS³⁷ ont signalé la réduction du C.A. des petits et moyens GrossistesSurMarché, au profit des plus performants. Afin de résister aux pressions concurrentielles croissantes, de nombreux GrossistesSurMarché ont développé des activités de service (comme la bouquetterie et la livraison) ou de *cash and carry*, qui leur permettent de maintenir leur activité.

Des importateurs qui s’adaptent à la demande des grands détaillants

Recentrés sur les canaux de vente au détail de la grande distribution spécialisée ou non, en particulier la GMS et les franchises fleuristes, les importateurs sont des acteurs-clé de la restructuration du marché des fleurs coupées en France. Leur connexion aux zones de production des pays du Sud ainsi que le haut niveau de compétence logistique exigée, sont au cœur de l’émergence des importateurs dans la CGV.

Les importateurs s’approvisionnent en Afrique (Kenya principalement) et dans une moindre mesure en Amérique du Sud. Cette préférence pour la production africaine est étroitement liée au positionnement de leurs clients (franchises et GMS) sur le segment moyen-bas de gamme. Comme on l’a déjà mentionné, les producteurs installés en Afrique sont en effet spécialisés

³⁷ Société gestionnaire du Marché International de Rungis.

dans la production à bas prix et en grandes quantités, comme les roses à petit bouton. Leur capacité à produire de gros volumes tout en maintenant la qualité demandée tout au long de l'année est, avec le prix, leur principal facteur attractif pour les importateurs. Bien que les producteurs d'Amérique du Sud soient en mesure de garantir de gros volumes avec une régularité de la qualité, des prix plus élevés dissuadent les importateurs fournissant la GMS et les franchises.

« On valorise certains pays comme le Kenya non pas à cause de l'origine elle même, mais surtout grâce à la capacité des producteurs de ce pays à respecter et mettre en place notre cahier des charges (régularité, produits standards, etc.)... Certains pays européens comme l'Espagne ont une bonne qualité, mais avec des variations au cours de l'année».

« Le problème des fleurs de Colombie et d'Equateur, c'est qu'elles sont « trop bonnes » pour nos clients... ce sont des produits pour les GrossisteSurMarchés/fleuristes ». (Qualiflor)

La quasi-totalité des approvisionnements auprès des producteurs étrangers est régie par contrat, afin de maintenir une régularité des prix tout au long de l'année et de viabiliser la mise en place des cahiers des charges.

« Nos clients demandent un produit standardisé avec la même qualité tout au long de l'année ... une rose doit être identique du 1er janvier ou 31 décembre... c'est la grande différence entre la grande distribution et le marché de fleuristes ; 90% des roses sont achetées par le biais de contrats directs avec le producteur... par contre il y a quelques fleurs spécifiques qui sont achetées aux cadrons car il n'y a pas de volume suffisant pour les acheter régulièrement en direct. (Qualiflor)

Tableau 29 – Caractérisation Clientèle-Produit des importateurs

Principaux clients	Principales origines des fleurs	Certifications Qualité	Contrats avec des producteurs
GMS et franchises	Kenya, Colombie, Équateur	Florimark Trade, ISO 9001 et MPS	Oui

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Les GrossistesHorsMarché qui émergent

Ces dernières années, un nombre croissant de GrossistesHorsMarché principalement hollandais et belges, opèrent sur le marché français. Ceux-ci fournissent les fleuristes indépendants soit par le biais de livraisons hebdomadaires ou pluri-hebdomadaires directement dans les boutiques, soit à travers l'implantation de structures libre service de gros (LSG) ou *cash and carry*. Le degré de pénétration de ces opérateurs sur le marché français, tient à la fiabilité et à la ponctualité de l'approvisionnement, ainsi qu'à la qualité des services offerts à leurs clients. La diversité de la gamme de produits proposés joue également un rôle très important.

Du fait de la plus forte exigence de leurs clients (fleuristes indépendants et GrossistesSurMarché) au niveau de la qualité, les GrossistesHorsMarché sont spécialisés dans le haut de gamme. Contrairement au cas des importateurs, la majorité des fleurs sont produites en Hollande et en Amérique du Sud. Les importations originaires d'Afrique sont moins importantes, bien que la production africaine de fleurs haut de gamme soit en augmentation. Les achats réalisés à travers les cadrans et par le biais de contrats mis en place directement auprès des producteurs hollandais et étrangers, sont très importants.

Tableau 30 – Caractérisation Clientèle-Produit des GrossistesHorsMarché

Principaux clients	Principales origines des fleurs
- Petits et moyens GrossistesSurMarché - Fleuristes indépendants	Hollande, Amérique du Sud et Afrique

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

En vue de conquérir les parts de marché détenues par les GrossistesSurMarché français, les GrossistesHorsMarché hollandais se sont fortement investis ces dernières années en France dans le développement des *cash and carry*. Ils sont implantés dans différentes régions françaises, notamment la Normandie, la Bretagne, le Val de Loire, le Var (Hyères) et dans la région Parisienne (Widehem and Cadic, 2006). Créés initialement aux Pays-Bas pendant les années 1980, les *cash and carry* sont de petites ou moyennes structures qui, au contraire des GrossistesSurMarché traditionnels, travaillent avec des stocks permanents sur une très large gamme de fleurs. Cette caractéristique leur permet de satisfaire la demande des fleuristes

indépendants qui repose sur des lots de petite quantité, des paramètres de qualité spécifiques et une large gamme de produits. Selon Mulder (1999), cette structure de vente en gros a été créée en réaction à un élargissement croissant de la gamme de fleurs vendues. De plus, elle permet au détaillant de s'approvisionner en fournitures et de limiter ses stocks, tout en ayant la possibilité de s'approvisionner plusieurs fois par semaine et même parfois plusieurs fois par jour.

En plus de l'implantation de leurs propres *cash and carry*, certains GrossistesHorsMarché tels que *Agora Group* (Belgique), fournissent le marché français en approvisionnant directement les magasins fleuristes. Ils détiennent les clés, ce que leur permet de livrer et ranger les fleurs avant même leur ouverture (GrossisteSurMarché, Mai 2008).

Les GrossistesHorsMarché (cf. encadré 3) fournissent des fleurs issues d'importation, mais également celles provenant de la production française (environ 10 à 20% du total vendu). Les GrossistesHorsMarché spécialisés dans la production française, se trouvent généralement à proximité des zones de production comme c'est surtout le cas de la région PACA. De ce fait, ils s'approvisionnent auprès des producteurs locaux, tout en complétant leurs achats par des importations venues notamment des pays de la méditerranée comme l'Italie et l'Espagne. Certains GrossistesHorsMarché sont également spécialisés dans le commerce de fleurs exotiques en provenance de pays comme le Brésil, le Costa Rica ou le Sri Lanka en Asie.

Encadré 3 – Le cas METZ BV

Avec un C.A. de 60 à 70 millions € en 2008, METZ BV est l'un des plus gros GrossistesHorsMarché européen. Son CA a augmenté de 600% entre 1998 et 2008 grâce à la mise en place de contrats avec 500 producteurs Hollandais et étrangers. Traditionnellement, METZ BV était présent depuis 1998 sur le grand Ouest de la France. Le rachat en 2008 d'un autre GrossisteHorsMarché hollandais (Peters and Grunewel), lui permet d'être maintenant présent dans toute la France. METZ BV distribue dans un réseau de 1 000 fleuristes en France des fleurs coupées haut de gamme, dont près de 80% sont garanties « 24h de coupe ».

Environ 50% de son C.A. est réalisé sur le marché français, dont 70% concerne la fleur coupée. L'entreprise a des filiales en Espagne, Italie, Allemagne, Autriche, Royaume-Uni, Canada, Etats-Unis, Suède, Pologne et Corée du Sud. Les trois quarts des fleurs vendues en France proviennent de Hollande, le reste étant issu de la production française (notamment dans la gamme roses, renoncules, mimosas, striledias et anémones produits dans le sud de la France). Afin de structurer les livraisons directes en magasin, METZ BV a mis en place des accords avec 25 transporteurs français qui reçoivent la marchandise de Hollande par le transporteur Brewel³⁸ et l'éclatent ensuite en camions de 3,5T pour livrer les GrossistesSurMarché et fleuristes.

Source : Adapté de VINIFLHOR, 2009.

2.2.2.2 – La concentration des intermédiaires

Tout comme dans le secteur des fruits et légumes, on constate une tendance à la concentration des opérateurs de marché en Europe. Même si les rachats entre importateurs et GrossistesHorsMarché sont encore peu fréquents à ce jour, d'autres formes d'alliance sont en cours (cf. infra) (CBI Market Information Database, 2006b ; Widehem et Cadic, 2006). Les importateurs et les GrossistesHorsMarché coopèrent de plus en plus entre eux pour réaliser des économies d'échelle visant à concurrencer les cadrons hollandais au niveau prix et services. On note également une tendance à la présence accrue d'opérateurs étrangers, surtout hollandais, sur le marché français.

³⁸ Brewel qui est un des plus grands transporteurs de fleurs d'Europe et par qui transite environ 80% du total des fleurs arrivant en France par voie terrestre depuis la Hollande.

Les formes d'alliance mises en place

De nouvelles alliances voient le jour entre les opérateurs hollandais en vue de réaliser des économies d'échelle. Des structures organisationnelles du type *joint-ventures* par exemple, ont été créées par de grands importateurs et GrossistesHorsMarché. Ces structures sont axées sur le regroupement de la demande, sur l'optimisation de la logistique et du transport ainsi que sur l'intégration verticale de la production dans les PVD. Les opérateurs concernés sont très actifs en France où ils approvisionnent les grands détaillants comme la GMS et les franchises fleuristes, mais aussi les magasins fleuristes indépendants ainsi que les petits GrossistesSurMarché et les *cash and carry*.

Parmi les cinq plus gros opérateurs présents sur le marché français, trois font partie de *joints ventures* et un a été fusionné à d'autres opérateurs par le biais de rachats (cf. tableau 31). Le seul opérateur à ne pas faire partie d'une *joint venture* (Zurel Flowers), est une émanation de l'un des plus grands distributeurs européens de produits ornementaux (Zurel Group).

Tableau 31 – Principaux Importateurs et GrossistesHorsMarché de fleurs coupées en France (2008)

Type	Nom	Structure	C.A. million €	Appartenance à des <i>joint venture</i>
Importateur	Qualiflor	3 plateformes : Naadjik (Hollande), Aalsmer (Holland) et Lille (France)	* 800	Oui. Adhésion au <i>Dutch Flower Groupe</i> en 1999.
GrossisteHorsMarché	Zurel Flowers	1 plateforme : Aalsmer (Holland)	150	Non
GrossisteHorsMarché	Metz BV France	1 plateforme : Honselersdijk (Hollande)	70	Oui. Adhésion en 2007 à <i>Mondial Flower International</i> (MFI). Fusion en juillet 2009 avec Fleura (GrossisteHorsMarché avec 53 plateformes en Europe centrale et en Europe de l'Ouest).
GrossisteHorsMarché	Floris (Agora Group)	7 plateformes en Belgique et 14 <i>cash and carry</i> en France	35	Oui. Adhésion au 1er janvier 2009 à <i>Mondial Flower International</i> (MFI). Floris dispose aussi de ses propres sociétés d'achat et de transport.
GrossisteHorsMarché	Thomas Fleurs ³⁹	2 plateformes en Hollande, 7 <i>cash and carry</i> (6 en France et 1 en Espagne)	26	Oui. Rachat en 2008 de la société « <i>Gouverneur</i> » en Hollande (négociant habilité sur le veiling <i>FloraHolland</i>) et en 2006 de <i>Flora Provence</i> à Hyères (GrossisteSurMarché associé à la SICA Hyères).

Source : Adapté d'AMADEUS, 2008.

(*) C.A. de la *joint venture* (Dutch Flower Groupe).

Les deux plus grandes *joint ventures* entre opérateurs approvisionnant la France sont:

- *Dutch Flower Group* (DFG), créée en 1999 et qui regroupe 26 importateurs et GrossistesHorsMarché en Hollande et à l'étranger. Approvisionnant plus de 60 pays, c'est le leader mondial du commerce de gros de fleurs coupées avec un chiffre d'affaires de 800 millions € en 2008. Le développement de DFG s'appuie sur une double stratégie visant à regrouper des importateurs (et GrossistesHorsMarché) spécialisés dans l'approvisionnement de tous les canaux de vente (GMS, franchises, GrossistesSurMarché,

³⁹ Coté en bourse (Marché Libre d'Euronext Paris).

etc.) d'une part et d'autre part à réaliser des économies d'échelle. Ainsi, chacun de ses membres s'est spécialisé sur un type de clientèle ou de pays, ce qui permet à DFG de se positionner sur tous les segments du marché des fleurs coupées (et plantes ornementales), tout en valorisant les compétences spécifiques de chaque membre. En France, DFG est fortement positionnée sur le segment GMS par le biais de l'importateur franco-hollandais « Qualiflor » qui approvisionne de grands groupes comme Auchan.

- *Mondial Flower International* (MFI), constituée en 2007 par l'association de trois grands GrossistesHorsMarché, Metz (Holande), AGORA Group (Belgique) et Fleura (Hollande). MFI développe une stratégie d'achat direct à l'étranger à travers l'installation de bureaux dans les principales zones de production de fleurs coupées dans le monde, comme l'Amérique du Sud, l'Afrique, le Sud de l'Europe et la Hollande. Ce rapprochement avec l'amont lui permet d'assurer un approvisionnement tout au long de l'année et de maintenir ainsi une clientèle de plus de 40 000 fleuristes en Europe et aux Etats-Unis. En France, MFI approvisionne notamment les GrossisteSurMarchés et fleuristes par le biais des quatorze *cash and carry* (Agora group/Floris) installés sur l'hexagone et par le biais de livraisons directes aux fleuristes et aux GrossistesSurMarché (Metz).

Les caractéristiques communes à ces deux *joint ventures* sont l'autonomie de chaque entreprise associée, la stratégie de concentration de la demande et l'optimisation logistique. Les entreprises intégrées aux *joint ventures* regroupent leurs achats et partagent le transport ainsi que les services logistiques, tout en conservant leur autonomie. Elles réalisent aussi des investissements en commun visant surtout l'amélioration des processus logistiques, comme dans le cas de DFG qui a construit deux plateformes à coté des deux plus grands cadrans hollandais (Naadjik et Aalsmeer) et qui est en train d'en bâtir une troisième sur le cadran de Zuid (Hollande). Des investissements en Recherche-Développement et dans les zones de production à l'étranger, sont également importants.

Conclusion du chapitre 2

Les changements dans l'organisation du marché européen de la fleur coupée ont bouleversé la gouvernance de cette CGV. Dans le but de minimiser les coûts d'approvisionnement des nouveaux canaux de distribution (GMS, franchises et groupements fleuristes), la production européenne et française s'est délocalisée dans les pays du Sud. Dans le même temps les exigences de ces nouveaux détaillants en matière notamment de prix, de qualité, de volume et de logistique ont fortement impacté les producteurs du Sud. Mais ils ont aussi impacté les intermédiaires qui ont été contraints à se réorganiser, notamment en se concentrant pour leur permettre de satisfaire à ces exigences.

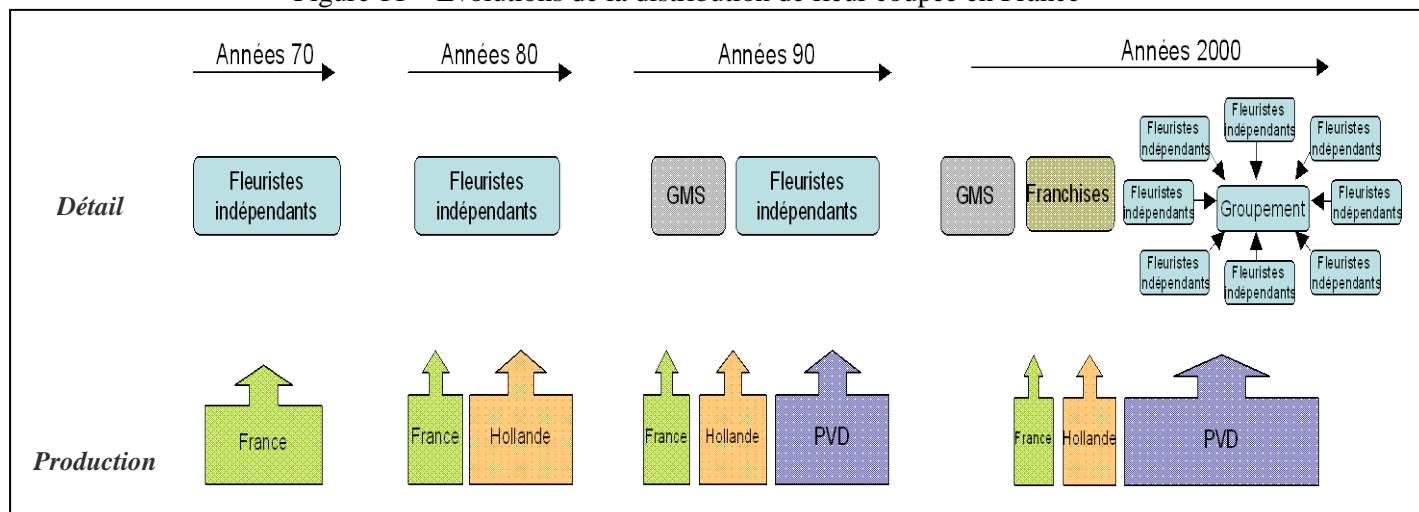
Conclusion de la partie 1

La forte dispersion géographique de la production dans les PVD et la concentration de la demande autour des trois plus grands marchés que sont Europe, Etats-Unis et Japon, font de cette industrie une des plus compétitives et globalisées au monde. Avec 60 % de la consommation mondiale, l'Europe constitue le marché stratégique pour ces PVD par le biais de la Hollande qui y joue historiquement le rôle central de plaque tournante des approvisionnements européens.

La concentration des opérateurs du marché

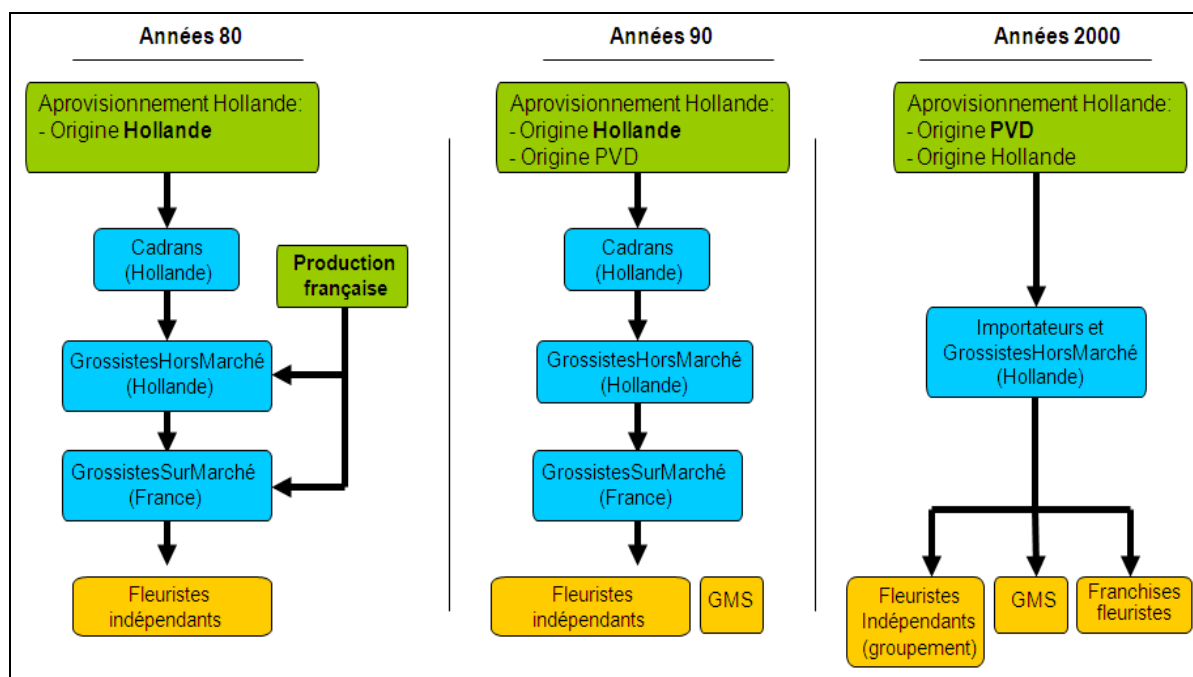
Le cas de la France qui est représentatif de la situation européenne, permet d'analyser les évolutions intervenues dans la distribution et leurs effets sur la gouvernance de la CGV. Le marché français de la fleur coupée autrefois fortement dispersé à travers des milliers de fleuristes indépendants, s'est graduellement concentré en passant sous le contrôle de nouveaux canaux de distribution comme la GMS et les franchises (cf. figure 11). Ceux-ci ont provoqué de profonds changements dans les modes de gouvernance de la CGV, traditionnellement de type spot et qui ont évolué vers des modes plus hiérarchisés. Les nouveaux modes de gouvernance qui en ont émergé, ont alors forcé certains acteurs à l'exclusion (GrossistesSurMarché et producteurs français, petits producteurs non organisés dans les PVD) pour renforcer la position de certains autres (importateurs hollandais et GrossistesHorsMarché) (cf. figure 12 et chap. 6).

Figure 11 – Évolutions de la distribution de fleur coupée en France



Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Figure 12 – Évolution de la CGV fleur coupée en France (1980-2000)



Source : Enquêtes de l'auteur, 2009.

Le contrôle de la CGV par les Importateurs et GrossistesHorsMarché

La forte dispersion de l'offre sur ce marché international justifie son regroupement, notamment à travers la concentration des opérateurs majeurs que sont les importateurs et les GrossistesHorsMarché. En se concentrant, la diminution du nombre de ces intermédiaires permet de diminuer les coûts de transaction. Codron et D'Hauteville (1998) notent en effet que les coûts de transaction sont d'autant plus élevés que l'offre est atomisée et le nombre de partenaires (fournisseurs) est réduit.

Le fort processus de concentration de ces grands opérateurs commerciaux qui vise à répondre aux exigences nouvelles portées par les nouveaux détaillants (GMS, franchises et groupements fleuristes) en matière notamment de volume et de qualité, constitue l'élément central de notre problématique. Le rôle grandissant des intermédiaires dans la CGV est à mettre en relation avec le concept de « *trader driven chain* » développé par Gibbon (2001), en l'appliquant au cas de la CGV fleurs coupées en France (cf. chapitre 3.2.4). Cette évolution leur confère un rôle moteur dans le pilotage de la CGV, comme l'ont fait apparaître d'autres travaux sur l'analyse des filières (Pérez et Rastoin, 1989; Montigaud, 1992; Aurier et al., 2000; Bencharif et Rastoin, 2007).

La partie 2 qui suit est consacrée dans son premier chapitre (chap. 3) à la recherche du cadre conceptuel le mieux adapté à la problématique de cette étude. Dans son second chapitre (chap. 4), nous mettons en place la méthodologie sur laquelle repose ce travail de recherche, notamment en ce qui concerne le recueil des données et leur traitement.

**PARTIE 2 - CADRE CONCEPTUEL ET
METHODOLOGIE**

Introduction de la Partie 2

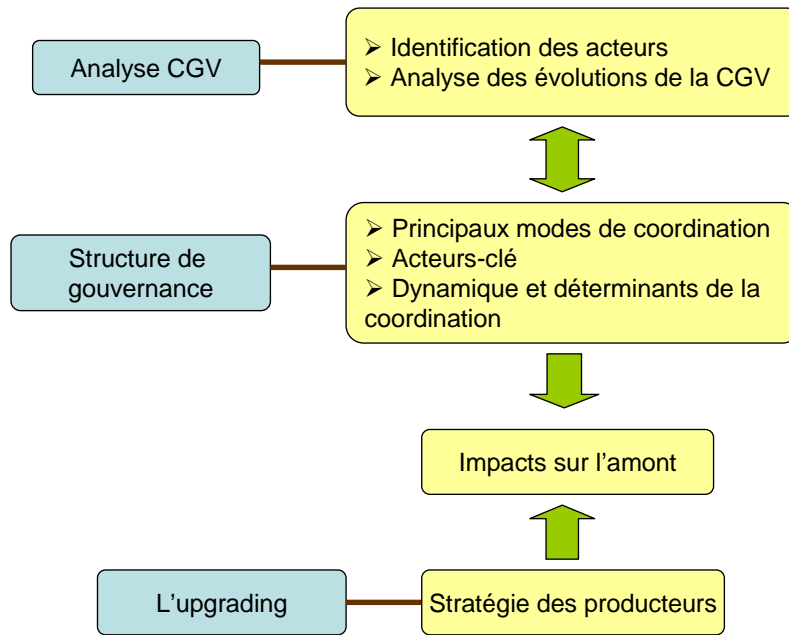
Le cadre conceptuel qui constitue le chapitre 3 s'attache à étudier les concepts théoriques les mieux adaptés à notre étude des changements dans la gouvernance de la CGV fleurs coupés et de leur impact sur les acteurs de l'amont. Ces concepts théoriques serviront de base d'analyse des résultats empiriques issus des enquêtes de terrain. Ils pourront par ailleurs faire l'objet de certaines critiques concernant leurs limites. La méthodologie mise en œuvre au cours des différentes étapes de notre recherche sera ensuite abordée dans le chapitre suivant.

Chapitre 3 – Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel concernant la problématique de cette étude, est alimenté par les trois approches théoriques que sont: **Chaîne Globale de Valeur (CGV)**, **Structure de Gouvernance** et **Upgrading**. Ils sont liés et complémentaires entre eux, ayant pour objectif central l'analyse de la coordination des industries globalisées et de leurs impacts sur les acteurs situés dans les pays moins développés. Ils se focalisent sur l'étude des relations entre acheteurs situés dans des pays développés et producteurs situés dans des PVD (cf. figure 13). La question du pouvoir des acteurs-clé à déterminer l'allocation des ressources ou l'exclusion et l'inclusion de certains acteurs tout au long de la CGV, est ainsi privilégiée à travers :

- la connaissance de la configuration du marché fleurs coupées en France (acteurs, évolutions);
- l'identification des acteurs-clés et l'analyse des modes de gouvernance (dynamique et déterminants);
- l'étude de l'impact des changements dans la gouvernance de la CGV sur les acteurs de l'amont.

Figure 13 – Synthèse du cadre conceptuel



3.1 – L’approche Chaîne Globale de Valeur (CGV)

Cette approche prend en compte les mécanismes de coordination dans les relations entre acheteurs de pays développés et fournisseurs situés dans des pays en développement. Elle convient parfaitement à l’analyse du marché de la fleur coupée du fait que les dynamiques de cette industrie sont dictées essentiellement par les acheteurs (détaillants, importateurs, Grossistes) situés dans les pays développés – historiquement la Hollande.

3.1.1 – Origine et définition

Origine

L’origine de l’approche chaîne globale de valeur se trouve dans les travaux de Gary Gereffi et Miguel Korzeniewicz qui ont développé en 1994 le concept initial appelé *Global Commodity Chain* (GCC). La théorie de *Global Commodity Chain* s’inspire largement des recherches sur les systèmes mondiaux menées par Terrence Hopkins et Immanuel Wallerstein qui ont utilisé

pour la première fois le terme *Commodity Chain* en 1977⁴⁰. Ensuite et tout au long des années 1980, plusieurs usages du concept de *Commodity Chain* sont faits dans les recherches sur les systèmes mondiaux, notamment ceux conduits par Hopkins et Wallerstein (1986) ou Arrighi et Drangel (1986)⁴¹ par exemple. Hopkins et Wallerstein (1986) cités par Bair (2005 p.155), définissent « Commodity Chain » comme : “*a network of labor and production processes whose end result is a finished commodity* ».

Le premier ouvrage à traiter du concept de *Commodity Chain* est sorti en 1994 avec la publication par Gereffi et Korzeniewicz de *Commodity Chains and Global Capitalism*. Depuis, toute une littérature s’est développée sur le thème des Chaînes de Valeur, s’appuyant notamment sur le succès de la stratégie basée sur l’exportation menée par les nouveaux pays industrialisés de l’Asie de l’Est. Aujourd’hui, cette approche est utilisée systématiquement pour étudier les relations entre des fournisseurs dispersés dans les pays en développement et des acheteurs situés dans les pays du Nord. Elle explique alors les mécanismes de coordination entre eux et leur influence déterminante sur les opportunités de développement local. Afin de permettre une comparaison plus systématique des similitudes et des différences entre les différentes approches sur l’analyse des chaînes de valeur, Bair (2005) propose une classification de ses trois principales générations (cf. tableau 32). Celui-ci remarque cependant que bien que ces trois approches se succèdent dans le temps, ce schéma générationnel peut s’avérer trompeur car ces littératures se mélangent. Tout en s’appuyant sur ces références, des recherches impliquant la prise en compte des différents courants théoriques sont en cours.

⁴⁰ Hopkins, T. and Wallerstein, I. (1977). Patterns of development of the modern world-system, *Review* 1(2), pp. 11–145.

⁴¹ Arrighi, G. and Drangel, J. (1986). The stratification of the world-economy, *Review*, 10(1), pp. 9–74.

Tableau 32 – Les trois générations de l’approche de chaînes globales

	Commodity chains	Global commodity chains	Global value chains
Base théorique	- Théorie des systèmes mondiaux	- Théorie des systèmes mondiaux - Sociologie organisationnelle	- Littérature sur International business - Global commodity chains
Objet d’enquête	Economie du capitalisme mondial	Réseaux inter-firmes dans des industries globalisées	Les logiques sectorielles des industries mondiales
Concepts d’orientation	- Division internationale du travail - Noyau - périphérie -semi-périphérie - L’inégalité des échanges - Cycle de Kondratiev ⁴²	- Structure de l’industrie - Gouvernance (Producteur/Acheteur) - Apprentissage organisationnel/Upgrading industriel	- Chaînes de Valeur Ajoutée - Modes de gouvernance (marché, modulaire, relationnel, captif et internalisation) - Coûts de transaction - Upgrading industriel et allocation de ressources
Influences intellectuelles	- Théorie de la dépendance - L’économie du développement structuraliste	- Littérature sur les MNC’s (Multinational Corporations) - Littérature sur le développement comparatif	- International business/Organisation industriel - Economie des transactions - Réseaux/systèmes de production globaux
Textes clés	Hopkins et Wallerstein (1977; 1986); Arrighi et Drangel (1986);	Gereffi et Korzeniewicz (1994) Appelbaum et Gereffi (1994); Gereffi (1999), Bair et Gereffi (2001)	Humphrey et Schmitz (2000) IDS Bulletin,29(1), 2000; Sturgeon (2002), Gereffi et al. (2005)

Source: Adapté de Bair (2005).

Malgré les similitudes entre la théorie des systèmes mondiaux (*Commodity Chains*) et l’approche de *Global Commodity Chain* en terme d’analyse de la division internationale du travail, il existe des différences importantes entre ces deux concepts. Les théoriciens du système mondial définissent les *Commodity Chains* non seulement comme un ensemble d’étapes reliées depuis la transformation des matières premières jusqu’aux biens finaux, mais aussi comme une série d’activités productives dans laquelle la reproduction de la force de travail humain est l’intrant (*input*) le plus important. En revanche, l’approche de *Global*

⁴² Un cycle de Kondratiev est un cycle économique (période d’une durée déterminée qui correspond plus ou moins exactement au retour d’un même phénomène) de l’ordre de 40 à 60 ans, appelé aussi cycle de longue durée. Mis en évidence dès 1926 par l’économiste Nikolai Kondratiev dans son ouvrage « *Les vagues longues de la conjoncture* », il présente deux phases distinctes : une phase ascendante (phase A) et une phase descendante (phase B).

Commodity Chain considère l'ensemble des réseaux inter-firmes qui connecte producteurs, fournisseurs et sous-traitants au sein des marchés globaux. Il souligne plus particulièrement comment la participation dans des *Commodity Chains* peut faciliter l'upgrading pour les exportateurs des pays en développement (Bair, 2005).

Le but de l'approche *Global Commodity Chain* est alors de comprendre comment, où et pour qui la valeur est créée et distribuée tout au long de la chaîne. Pour cela, cette approche privilégie le concept de « firme leader » qui est aussi connu sous l'appellation de *Chain Drivers* du fait de son influence sur les autres participants de la chaîne et de son importance en tant qu'agent potentiel d'upgrading et de développement. De ce fait, Gereffi (2001 p.1622) affirme que « *one the major hypotheses of the global commodity chain approach is that development requires linking up with the most significant lead firms in the industry* ».

Néanmoins, comme souligné par Bair (2005), de nombreux autres travaux traitant de la question des filières et des industries mondialisées ont été développés, générant une considérable quantité d'appellations et de concepts. Ces travaux concernent en particulier les théories de l'*International Production Networks* (Borras et al. 2000), du *Global Production Networks* (Ernst 1999 ; Henderson et al. 2002), du *Global Production Systems* (Milberg 2003), du *Value Networks* (Industrial Performance Centre – MIT, Boston), ainsi que le concept français de "Filière" (Morvan, 1985 ; Griffon, 1989).

La création de l'approche CGV

C'est ainsi que dans un souci d'unifier toutes ces approches, plusieurs chercheurs se sont réunis en septembre 2000 au Centre de Conférence Rockefeller à Bellagio en Italie, afin de discuter de la création d'une terminologie commune pour l'analyse des chaînes de valeur. Ce meeting a abouti à la parution en 2001 d'un article publié par Gereffi et al (2001) qui a rebaptisé le concept de chaîne globale au sein d'une approche fédératrice appelée « Chaîne Globale de Valeur (CGV) ». Selon Bair (2005), cette nomenclature qui fait référence à la Chaîne de Valeur de Porter⁴³, permet aux chercheurs de reconnaître et de comparer des résultats analogues dans des secteurs différents.

⁴³ Gereffi (1999) affirme que la dimension internationale est un élément clé qui distingue le concept de "global commodity chains" (GCCs) de celui de chaîne de valeur de Porter (1990).

Aujourd'hui, l'approche CGV est largement utilisée par des professionnels travaillant dans des organismes internationaux de développement tels que le CNUCED, la Banque Mondiale, l'ONUDI, le BIT, l'IDS (Royaume-Uni) et le GTZ (Allemagne). Bair (2005) affirme que la valeur analytique des CGV réside dans la cohérence et la clarté des éléments de recherche qui constituent ce modèle. Depuis les années 1990, une multitude d'études empiriques sur une grande variété d'industries globalisées telles que l'agroalimentaire, le textile, l'automobile, l'électronique, etc., ont été réalisées. On trouve ainsi des applications de l'approche CGV et des études qui lui sont liées dans plusieurs filières comme les services (Rabach et Kim 1994), les produits illégaux (cocaïne) (Wilson et Zambrano 1994), les chaussures (Schmitz 1999), l'automobile (Kaplinsky et Morris, 1999; Humphrey 2003b) et l'habillement (Gereffi et Mamedovic 2003; Gereffi 1999; Palpacuer *et al.*, 2005; Palpacuer, 2006). Concernant précisément les filières agricoles, plusieurs études ont été réalisées à partir de l'analyse CGV dont nous présentons ci-dessous quelques exemples:

- **Fleurs coupées** (Hughes, 2000 ; Wijnands, 2005 ; Mather, 2007)
- **Blé** (Bencharif et Rastoin, 2007)
- **Fruits et légumes frais** (Reynolds, 1994 ; Dolan et Humphrey, 2004 ; Humphrey, 2005 ; Bijman, 2006 ; Mather, 2007 ; Walter et Ruffier, 2007 ; Tozanli et El Hadad Gauthier, 2007)
- **Agroalimentaire** (Palpacuer et Tozanli, 2008)
- **Vin** (Arja, 2006; Ponte, 2007)
- **Tequila** (Coelho, 2007)
- **Café et Cacao** (Ponte, 2002; Kaplinsky, 2004, Ponte et Daviron, 2005)
- **Thé** (Oanh, 2006)
- **Commodities** (Gibbon, 2001; Mather, 2007)
- **Viande** (Vieira et Traill, 2008)

Morrison *et al.* (2006) catégorise alors deux « écoles » dans la littérature CGV, en prenant en compte les différences entre elles par rapport au niveau d'analyse et à la méthodologie de recherche répandue dans chaque approche (cf. tableau 33):

- *Internationaliste* : incluant l'école nord-américaine sur les CGV, bien représentée par Gereffi et aussi par d'autres chercheurs européens comme Kaplinsky, Gibbon et leurs collègues à l'Institut Danois d'Etudes Internationales (Danemark). Les internationalistes favorisent une perspective macro en terme de niveau d'analyse. Concernant la méthode d'enquête, ceux-ci se concentrent notamment sur l'industrie dans son ensemble.
- *Industrialiste* : représentée par Humphrey, Schmitz et leurs collègues de l'Institut des Études de Développement à l'université du Sussex (Angleterre). Les industrialistes adoptent un cadre fondé sur la microanalyse, en se focalisant sur le développement au

niveau local et au niveau de cluster, tout en adoptant souvent une méthodologie d'étude de cas.

Dans notre travail de recherche nous adoptons une approche transversale, qui prend en compte des apports issus de ces deux écoles de la CGV.

Tableau 33– Les différences d'approche dans les deux écoles de la CGV

	École Internationaliste	École Industrialiste
Focus principal	Gouvernance et upgrading dans la CGV, principalement en PVD	
Méthodologie	Approche macro Données au niveau industrie/commercial	Approche micro Etudes de cas, données qualitatives
Focus politique	Division internationale du rôle du travail d'accords commerciaux bilatéraux/multilatéraux, IDE	Compétitivité des clusters, développement de politiques aux niveaux local et de cluster
Base théorique	Sciences économiques internationales, économie politique, théorie des FMN	Études sectorielles, développement local, études de clusters

Source : Adapté de Morrison *et al* (2006).

Définition

Le concept de Chaîne Globale de Valeur désigne l'ensemble des activités productives réalisées par les entreprises en différents lieux géographiques pour élaborer un produit ou un service de la conception à sa livraison au consommateur final. Chaque acteur de la chaîne réalise une activité, ajoutant de la valeur à chaque étape du processus (Gereffi *et al*, 1994). L'approche CGV ne se limite pas seulement à analyser les problèmes liés à une firme en reliant activités économiques géographiquement dispersées, mais aussi à intégrer la question du contrôle et de la coordination de ces activités entre acheteurs de pays développés et producteurs dans des pays en développement. Ainsi, l'analyse CGV privilégie la dynamique des relations entre les firmes et leurs formes de gouvernance (Humphrey *et al*, 2001).

Selon Gereffi *et al* (2005), la notion de valeur ajoutée est le point de départ de la compréhension des changements dans la nature du commerce international et de l'organisation industrielle. D'une forme générale, le concept de valeur ajoutée représente le processus par lequel une technologie est combinée à des intrants matériels et à de la main-

d'œuvre pour aboutir à sa production, transformation, distribution et commercialisation finale. Dans ce processus, une entreprise peut réaliser la totalité ou seulement une étape de la chaîne.

Une des hypothèses de base la plus importante de l'approche CGV, porte sur le fait que le développement économique des producteurs de pays en développement, est conditionné à une liaison avec les « firmes leaders » de la filière. Ces firmes leader ne sont pas forcément ni verticalement intégrées, ni impliquées dans la production de produits finaux. De ce fait, elles peuvent être situées en amont ou en aval de la fabrication (ex : designers ou propriétaires de marques), ou impliquées dans la fourniture de composants spécifiques (ex : producteurs de microprocesseurs tels que Intel ou de softwares tels que Microsoft). Ce qui distingue les firmes leaders des autres entreprises contrôlées ou subordonnées, c'est leur accès à des ressources-clé (telles que la conception du produit, les nouvelles technologies, les informations sur les consommateurs, etc.) qui génèrent une meilleure valeur ajoutée tout au long de la chaîne (Gereffi, 1999).

Les dimensions de l'analyse CGV

Gereffi *et al* (1994) définit la CGV comme un système productif à 4 dimensions principales: la structure input-output, la territorialité, la structure de gouvernance et le contexte socio-institutionnel à travers lequel les conditions et les politiques - nationales et internationales - forment le processus de globalisation à chaque maillon de la chaîne:

- **Structure input-output** : cette dimension correspond à l'ensemble des produits et des services dans la séquence d'activités économiques qui ajoutent de la valeur au produit final ;
- **Structure géographique (territorialité)** : elle concerne la dimension spatiale du réseau de production et de distribution, y compris des entreprises de différents types et tailles dans la même chaîne;
- **Contexte socio-institutionnel** : il s'applique aux normes et politiques publiques qui régissent l'activité des entreprises au niveau régional ou international et contribuent à la structuration de la CGV;
- **Système de gouvernance** : il régit les relations d'autorité et de pouvoir qui déterminent les allocations de ressources au niveau financier, matériel et humain, au sein de la CGV.

Bencharif et Rastoin (2007) soulignent les raccords théoriques liés aux quatre dimensions de la CGV. Selon ces auteurs, la structure input-output peut-être analysée à travers :

- la comptabilité de branche, la méthode des effets et les bilans de produits;
- la structure géographique décrite par les structures de marché;
- le contexte socio-institutionnel étudié à partir de l'économie néo-institutionnelle et de l'économie politique;
- le système de gouvernance qui emprunte aux sciences de gestion (*corporate governance*), à la théorie des coûts de transaction, à la sociologie des organisations et aux sciences politiques.

Parmi les quatre dimensions proposées par Gereffi, la structure de gouvernance est celle qui reçoit la plus grande attention. C'est dans cette dimension que les notions de barrière à l'entrée et de coordination apparaissent et que la distinction entre contrôle par le producteur ou par l'acheteur est introduite. L'analyse de la CGV dirige ainsi son attention sur les aspects organisationnels du commerce international, mais également sur toute la gamme d'activités de la production primaire vers la consommation finale (Gereffi 1994; Gereffi et Korzeniewicz, 1990).

3.1.2 – Principaux apports théoriques

La CGV comme levier de développement pour les pays du Sud

Plusieurs théoriciens considèrent l'insertion dans des chaînes globales comme une voie majeure de développement économique des pays du Sud. Selon Gereffi (1999), il y a une forte liaison entre la théorie de la CGV et les stratégies de développement. D'après ce dernier, la stratégie de développement basée sur la substitution des importations par l'industrialisation (*import substituting industrialization (ISI) development strategy*) – appliquée en Amérique Latine durant environ cinq décades jusqu'aux années 1970 – était basée sur des chaînes contrôlées par des producteurs. Ainsi, des firmes multinationales qui réalisaient déjà l'exploitation de minéraux, du pétrole et des activités agricoles depuis le XX^{ème} siècle dans la région, ont d'abord été invitées dans les années 1920 à installer l'industrie de base puis des usines plus sophistiquées de produits finis dans les années 1950-1970. Ces installations ont

d'abord débuté dans le secteur de l'automobile pour de grands pays tels que le Mexique, le Brésil et l'Argentine. Elles ont été suivies dans d'autres domaines par l'industrie pharmaceutique, l'industrie de l'équipement électrique et l'industrie de l'informatique qui se sont développées dans la région de 1950 à 1960 (Gereffi et Wyman, 1990). Ces produits étaient destinés majoritairement aux marchés domestiques, même si dans les années 1970 une plus grande attention a été donnée aux exportations. Du fait du peu d'intérêt de ces firmes transnationales pour les exportations, les chaînes contrôlées par les acheteurs ont été pratiquement ignorées en Amérique latine. Cela a permis aux firmes d'Asie de l'Est de poursuivre leur industrialisation orientée vers l'exportation et ainsi de rentrer dans les marchés de biens de consommation aux États-Unis et en Europe, à travers les chaînes contrôlées par des acheteurs.

De même que la notion traditionnelle de *supply-chain*, l'approche CGV est basée sur le flux de biens depuis la production jusqu'à la distribution. Néanmoins, Gereffi (1999) souligne quatre points qui différencient cette approche des autres, comme celles de *pipeline* (AAMA, 1984) ou de *value chain* (Porter 1990) par exemple. Ainsi, l'approche CGV :

- incorpore explicitement une dimension internationale dans son analyse;
- porte sur le pouvoir exercé par les firmes leader dans différents segments de la chaîne et montre comment ce pouvoir change au cours du temps;
- étudie la coordination de la chaîne en tant que source d'avantage concurrentiel dont Porter avec son concept « d'assemblage de chaînes de valeur » a explicitement parlé;
- se centre sur l'apprentissage organisationnel comme l'un des principaux mécanismes par lequel les entreprises tentent d'améliorer leur position au sein de la chaîne.

Selon Gereffi *et al* (2005), l'une des principales conclusions de l'approche CGV est que l'accès aux marchés des pays développés est devenu de plus en plus dépendant de l'adhésion (de la partie des producteurs des PVD) à des réseaux mondiaux de production, dirigés par des entreprises basées dans les pays développés. Ainsi, l'étude des CGV est essentielle à la compréhension de la façon dont les entreprises des PVD peuvent accéder aux marchés mondiaux et de la façon dont les gains nets de la participation aux CGV peuvent être augmentés. En plus, Humphrey (2003) affirme que l'approche CGV permet d'analyser :

- 1 – la manière dont les systèmes dispersés de production et de distribution sont coordonnés. Il suggère en particulier qu'en plus de la coordination liée aux mécanismes du marché et l'intégration verticale, les marchés globaux sont de plus en plus coordonnés à travers des

réseaux de firmes. Ceci implique parfois une coordination complexe des activités (comme la conception de produits) entre les firmes, sans relation de propriété;

- 2 – le rôle joué par les entreprises non impliquées dans la production (concepteurs, détaillants et *branders*) ou dans la construction de systèmes globalement dispersés de production et de distribution. L'approche CGV distingue alors différents types de gouvernance de la chaîne de valeur et examine leurs conséquences sur l'accès aux marchés développés et la mise en oeuvre de l'amélioration des compétences (*upgrading*);
- 3 - Les différentes possibilités d'amélioration des compétences peuvent être mises en oeuvre par les entreprises locales et régionales au sein des CGV;
- 4 - Le pouvoir exercé par les firmes leaders sur les différents maillons de la chaîne, tout en cherchant à comprendre comment ce pouvoir varie avec le temps.

3.1.3 – Délimitation de la CGV

Un problème relatif à la définition de la CGV concerne les limites (où elles commencent et où elles finissent) et comment elles sont divisées. Quelques chercheurs supposent que cette délimitation doit inclure tous les processus et transactions, depuis le produit primaire jusqu'au bien fini. D'autres choisissent des segments particuliers (ex : coton à textile, textile à vêtement) ou même des processus simples qualifiés par Gereffi de « nœud ».

La définition des limites de la CGV reste cependant difficile du fait de l'importance des différentes activités impliquées dans la conception, la production et la distribution d'un produit. Par exemple, dans le cas de la filière fleurs coupées, on trouve une gamme d'agents allant des entreprises créatrices de « *breedings*⁴⁴ » jusqu'aux professionnels de la décoration qui ont un grand impact sur les tendances de la consommation. Cette observation soulève la question du mode de traitement de la convergence, de la divergence et d'autres liens entre différentes chaînes, sans que cela mène à une dispersion de l'analyse centrale d'une chaîne particulière (Raikes *et al*, 2000).

Afin de cartographier une chaîne, le CNUCED (2007) établit un cadre d'analyse général en trois étapes:

⁴⁴ Nouvelles variétés de fleurs protégées par des droits de propriété, et génétiquement améliorées.

- 1 – Etablir la carte de la chaîne d’approvisionnement où figurent toutes les activités et processus de production menés au niveau local;
- 2 – Identifier les relations existantes entre la chaîne d’approvisionnement local, les activités réalisées ailleurs et les marchés finaux;
- 3 – Faire figurer sur la carte le lieu et le type d’activité ainsi que les relations entre acheteurs et producteurs.

Gereffi *et al* (2005) soulignent que la délimitation d’une CGV doit dépasser les activités allant de la conception à la distribution du produit, pour prendre également en compte les relations inter-entreprises tant au niveau des transactions que des flux financiers, d’information, de biens ou de personnes, ainsi que les aspects institutionnels.

3.2 – La structure de gouvernance de la CGV

3.2.1 – Le rôle central de la gouvernance dans l’analyse des CGV

Bien que Gereffi *et al* (1994, p.97) mette l’accent sur les quatre dimensions de la CGV – structure input-output, territorialité, contexte socio-institutionnel et structure de gouvernance – notre analyse s’intéresse plus particulièrement à la structure de gouvernance définie par Gereffi comme « *l’autorité et la relation de pouvoir déterminant le mode de distribution des ressources matérielles, financières et humaines tout au long de la chaîne* ». Ponte (2007, p.8) définit la gouvernance de la CGV comme « *le processus d’organisation des activités ayant pour but une certaine division fonctionnelle du travail tout au long de la chaîne et résultant d’une allocation spécifique des ressources, d’une distribution des revenus et d’un contrôle de l’inclusion et de l’exclusion des participants* ». Cette définition souligne la capacité d’une firme à influencer ou à déterminer les activités d’autres firmes dans la chaîne. Cette influence concerne non seulement le choix du bien à produire, mais également celui des processus et normes à employer.

Ce pouvoir d’influence est exercé à travers le contrôle de quelques facteurs (Gereffi *et al*, 2001) comme notamment: les ressources-clés requises; les décisions sur l’inclusion et l’exclusion des fournisseurs ou le monitoring et l’appui technique aux fournisseurs leur

permettant de réaliser la fonction exigée. La gouvernance se réfère aussi à ce qui distingue les firmes leader de leurs fournisseurs, à savoir le fait que les premières contrôlent l'accès aux principales ressources immatérielles comme le design et la création de nouveaux produits, les marques (ou « *breedings* » dans le cas des fleurs coupées), ou encore les informations sur les consommateurs (Palpacuer, 2000). Concernant spécifiquement les CGV de produits agricoles, le contrôle est souvent exercé par les firmes situées en aval. De ce fait, Kaplinsky (2000) affirme que le pouvoir de ces entreprises est lié à deux attributs spécifiques dérivant d'une multiplicité de barrières à l'entrée :

- la puissance sur le marché (mesurée en partie par la concentration ou la part du marché);
- le positionnement sur des segments de la chaîne dans lesquels l'entreprise peut créer et/ou s'approprier des activités à haute valeur ajoutée.

L'analyse des structures de gouvernance porte sur les déterminants de la coordination dans la CGV, dans un contexte de transactions caractérisées par l'incertitude et une rationalité limitée. Selon Humphrey et Schmitz (2002, p.1021), la coordination dans la CGV concerne :

1. le type de produit à obtenir, depuis sa conception jusqu'aux spécifications détaillées;
2. le mode de production du bien incluant les étapes et composants du processus de production, tels que la technologie, les systèmes de qualité ou les normes environnementales et du travail par exemple;
3. la logistique, depuis la quantité à produire, les délais de livraison et jusqu'aux modalités de transport.

En pratique, la question des impacts de la gouvernance se pose tout au long de la chaîne. En s'appuyant sur le cas de la CGV légumes frais au Royaume-Uni, Dolan et Humphrey (2004) identifient trois conséquences principales qui découlent du mode de gouvernance :

- 1- **Le positionnement des produits sur le marché** : les supermarchés britanniques qu'ils étudient jouent un rôle déterminant sur l'offre aux consommateurs en imposant non seulement les types de produit disponibles mais aussi leurs caractéristiques (qualité, apparence, emballage, etc.). Néanmoins, les supermarchés se limitent souvent à dicter aux fournisseurs ce qui doit être produit, laissant à ces derniers la charge du mode de production;
- 2- **La structure de la chaîne** : en changeant leurs structures d'approvisionnement basées sur des relations de marché pour des chaînes plus hiérarchisées, les supermarchés ont

bousculé toute la structure de la CGV non seulement en ce qui concerne le type et le nombre de firmes impliquées, mais aussi la distribution des fonctions entre ces firmes;

- 3- **Les systèmes de surveillance et de contrôle** : en établissant des systèmes de qualité et des procédures de contrôle des performances pour leurs fournisseurs, les supermarchés ont également influencé les décisions concernant l'exclusion et l'inclusion de producteurs et/ou exportateurs tout au long de la chaîne.

Kaplinsky (2000) présente un cadre d'analyse de la gouvernance dans les CGV qui est résumé dans le tableau 34. Ce cadre est basé sur le concept de complémentarité des éléments de la gouvernance, avec des composantes internes et externes à la chaîne.

Tableau 34 – Catégorisation des modes de gouvernance dans les CGV

	Exercée par les parties internes de la chaîne	Exercée par les parties externes de la chaîne
Gouvernance Législative	Cadre de standards imposés aux fournisseurs concernant le délai et la fréquence et la qualité des livraisons	Standards sociaux et environnementaux
Gouvernance Judiciaire	Contrôle de la performance des fournisseurs par rapport aux standards de qualité	- Contrôle des standards sociaux et environnementaux par des ONGs - Contrôle des standards ISO par des firmes spécialisées
Gouvernance Exécutive	- Appui offert par les contrôleurs de la chaîne d'approvisionnement afin d'aider les fournisseurs à atteindre les standards - Organisations de producteurs aidant leurs membres à atteindre ces standards	- Prestataires de services spécialisés - Politique gouvernementale d'appui industriel

Source : Kaplinsky (2000).

La théorie de Gereffi portant sur la gouvernance, se rapproche de celle sur les coûts de transaction de la théorie économique industrielle (Douma et Schreuder, 1992 par exemple). En fait, les concepts de gouvernance de la CGV ont leurs origines dans les théories de l'économie institutionnelle, notamment les travaux fondateurs de Coase (1937) et surtout de Williamson (1975, 1979, 1987). L'économie institutionnelle est basée sur une notion centrale qui affirme que toutes les transactions présentent un coût pour les agents (personnes, firmes et organisations) : les coûts de transaction. Ceux-ci sont des coûts de contact, de contrat ou de contrôle comme les coûts associés à la recherche d'un marché ou d'un partenaire commercial; à une négociation ou à l'application d'un contrat par exemple. Les coûts de transaction

dépendent des caractéristiques spécifiques de chaque type de transaction. Certains facteurs affectant ces coûts étant la spécificité des actifs, l'incertitude, la fréquence et les problèmes de mesure (Bijman, 2006).

3.2.2 – Les différents modes de gouvernance

Entre les modes de gouvernance de type marché et de type hiérarchique, il existe des structures de gouvernance « hybrides » définies par Ménard (2004 p.19) comme « ...des arrangements institutionnels reposant sur des accords de long terme (ou de court terme automatiquement renouvelables), entre partenaires qui maintiennent leur autonomie de décision et des droits de propriété distincts, tout en acceptant une coordination partielle sur un segment de leur activité et/ou de leur domaine de décision ».

À partir des concepts de contrôle et de barrières à l'entrée, Gereffi *et al* (1994) a établi une différenciation basique dans la structure de gouvernance : les chaînes pilotées par les producteurs (*Producer driven value chains*) et les chaînes pilotées par les acheteurs (*Buyer driven value chains*) :

- **Les chaînes pilotées par les producteurs** (*Producer driven value chains*): où ces derniers possèdent des compétences technologiques ou des avantages naturels qui coordonnent et structurent la chaîne globale. Cette structure est typique des industries à haut niveau de capital et de technologie, telles que l'automobile, l'aviation, l'informatique et les équipements industriels. Selon Gibbon (2001), le pouvoir du producteur réside dans la combinaison de facteurs, notamment la production à large échelle et l'innovation technologique et organisationnelle (par exemple, l'adoption du *Just In Time* (JIT), *Total Quality Control*, etc.)
- **Les chaînes pilotées par les acheteurs** (*Buyer driven value chains*) : qui comprennent les grandes firmes contrôlant la distribution (aux niveaux commerce de gros et de détail), le design et le marketing. Ce modèle est caractéristique des industries de biens de consommation (à intense utilisation de main-d'oeuvre), comme l'habillement, la chaussure, l'électroménager ou les produits agricoles et alimentaires. Gibbon (2001), Ramaswamy et Gereffi (1998) affirment que dans ces chaînes, les barrières à l'entrée sont représentées par les coûts d'investissement propres à l'information sur le marché, la

conception des produits, la publicité et la technologie d'information utilisées dans la gestion de la *supply chain*.

Raikes *et al* (2000) soulignent que les chaînes *Buyer driven* diffèrent des chaînes *Producer driven*, du fait des plus faibles barrières à l'entrée dans la production. Néanmoins, les producteurs sont subordonnés aux firmes leader qui contrôlent les activités d'aval comme la conception, la distribution ou le marketing des produits et où les barrières à l'entrée sont élevées et les profits concentrés. Ce cadre de figure est représentatif de la CGV fleurs coupées qui est contrôlée par les importateurs en maîtrisant des activités stratégiques comme la création variétale ou la distribution.

Tableau 35 – Principales caractéristiques des CGV contrôlées par les producteurs et par les acheteurs

	Chaînes contrôlées par les producteurs	Chaînes contrôlées par les acheteurs
Contrôleurs de la chaîne	Capital industriel	Capital commercial
Compétences-clé	Recherche&Développement ; Production	Design ; Marketing
Barrières à l'entrée	Economies d'échelle	Economies d'envergure
Secteurs économiques	Biens durables ; Biens intermédiaires	Biens non durables
Industries typiques	Automobile ; Informatique ; Aviation	Habillement ; Chaussure ; Fleurs et végétaux
Propriété des firmes productrices	Firmes multinationales	Firmes locales ; majoritairement dans les pays en développement

Source : Adaptée de Gereffi (1999)


Cette argumentation est à la base du développement d'une typologie des formes de gouvernance par Gereffi *et al* (2005), avec explication de leurs déterminants. Au-delà de la complexité de l'information et du niveau de compétence des fournisseurs, le potentiel de codification de l'information est présenté comme une troisième variable. Ainsi, en plus des modes de gouvernance de type « marché » et « hiérarchique » qui représentent respectivement le plus bas et le plus haut degré de coordination, Gereffi *et al. (op. cit.)* ajoutent trois autres modes de gouvernance, appelés modulaire, relationnel et captif :

1. **Gouvernance par le marché** : contrairement au marché spot, on y trouve une continuité dans le temps, avec des transactions répétées. Le faible coût lié au changement de partenaire (soit du côté des fournisseurs, soit du côté des acheteurs), représente la caractéristique majeure de ce mode de gouvernance;

2. **Gouvernance de type modulaire** : la production de biens sur spécifications plus ou moins strictes de l'acheteur, caractérise ce mode de gouvernance. Les fournisseurs peuvent prendre la totale responsabilité de l'utilisation des technologies de production. L'utilisation de moyens de production génériques rend difficile l'investissement dans des actifs spécifiques. Comme dans la gouvernance par le marché, dans la CGV modulaire le changement de fournisseur ou de client est plutôt facilité;
3. **Gouvernance de type relationnel** : il existe une forte inter-action entre acheteurs et fournisseurs où les liens familiaux et sociaux sont très forts, ce qui génère un haut niveau d'actifs spécifiques (réputation, proximité géographique, etc.);
4. **Gouvernance de type captif** : les petits producteurs sont fortement dépendants de leurs acheteurs qui exercent un haut niveau de coordination dans la chaîne, du fait d'une asymétrie de pouvoir importante entre la firme leader et ses fournisseurs.
5. **Gouvernance de type hiérarchique (Internalisation)** : il se caractérise par une intégration verticale où le contrôle managérial du haut vers le bas est la forme de gouvernance dominante, soit de la direction vers leurs subalternes, soit du siège vers ses filiales.

Sturgeon (2005) soutient que l'importance de la théorie de la gouvernance réside dans le fait qu'elle cherche à expliquer les liens inter ou intra firmes entre les différentes activités ajoutant de la valeur tout au long de la chaîne. L'analyse de la gouvernance des CGV peut ainsi permettre d'éclairer les rapports de pouvoir dans les chaînes de valeur mondiales. Selon Gereffi *et al* (2005), dans des CGV captives, le pouvoir relève d'un degré élevé de coordination explicite et d'une importante asymétrie de pouvoir qui donnent à la firme leader le rôle dominant. Dans les gouvernances de type relationnel, l'équilibre des forces entre les entreprises est plus symétrique du fait que les protagonistes détiennent des compétences clés. Dans des structures de gouvernance modulaire comme celles de type marché, le changement de clients et de fournisseurs est relativement facile. Les asymétries de pouvoir restent relativement faibles, car les fournisseurs et les acheteurs travaillent avec des partenaires multiples.

Tableau 36 – Types de gouvernance dans les chaînes globales de valeur.

Type de gouvernance de la chaîne de valeur	Complexité des transactions	Capacité à codifier les transactions	Compétences des fournisseurs	Coordination et pouvoir asymétrique	Caractéristiques
Marché	Basse	Haute	Haute		Facilité de changer de partenaire. Transactions à basse coordination.
Modulaire	Haute	Haute	Haute		Difficulté à intégrer la codification de l'information. Bas coûts de changement de partenaire.
Relationnelle	Haute	Basse	Haute		Echange de connaissance tacite entre acheteurs et vendeurs. Coûts de changements de partenaire plus élevé.
Captive	Haute	Haute	Basse		Surveillance et investissement dans les capacités des fournisseurs. Firme leader contrôlant des activités-clés (design, logistique, amélioration technologique, etc.)
Hiérarchique	Haute	Bas	Basse		Produits et processus de production avec un degré élevé de complexité. Absence de fournisseurs compétents.

Source : Gereffi *et al.* (2005)

La façon dont la production mondiale est organisée, s'explique par la théorie des coûts de transaction prenant en compte la complexité des relations inter-entreprises dans la mesure où ces transactions entraînent des actifs spécifiques (Williamson, 1975). D'autre part, Gereffi *et al* (2005) ajoutent une troisième variable pour présenter les déterminants de la gouvernance de la CGV :

1. La **complexité des transactions** concernant les spécifications tant au niveau du produit que du processus ;
2. La **capacité à codifier l'information** et à la transmettre rapidement sans coûts de transaction spécifiques entre les parties ;
3. Les **capacités des fournisseurs** à s'adapter aux exigences de la transaction.

Gereffi *et al* (2005) reconnaissent ainsi le problème de la spécificité des actifs telle qu'elle est définie par l'économie des coûts de transaction. Ils mettent cependant l'accent sur les coûts impliqués dans la coordination des activités tout au long de la chaîne. Ces auteurs considèrent

que ces coûts de coordination augmentent lors de la production de biens non standardisés ou périssables (ou sensibles au facteur temps). Ils notent que les coûts de transaction sont les plus faibles dans les cas de gouvernance de type marché et de type modulaire, alors qu'ils sont les plus élevés pour ceux du type relationnel et captif (Gereffi *et al.*, *op. cit.*).

Dolan et Humphrey (2004) affirment cependant que les CGV de type marché deviennent inefficaces lorsque la complexité des informations requises pour la transaction augmente. Selon ces derniers, cette complexité peut augmenter en raison des stratégies de différenciation des acheteurs mondiaux d'une part et de la complexité croissante de l'environnement réglementaire d'autre part. Ces deux tendances sont évidentes, vue l'importance croissante des aspects liés à la sécurité dans l'industrie agroalimentaire, comme on la voit avec la loi sur la sécurité alimentaire au Royaume-Uni en 1990 qui a placé la responsabilité sur les distributeurs britanniques afin de rassurer les consommateurs sur la "sûreté" des légumes frais (Dolan et Humphrey, 2004).

Bijman (2006) présente deux perspectives d'analyse des structures de gouvernance: les institutions formelles et informelles. Des économistes institutionnels se focalisent sur les institutions formelles tandis que les théoriciens sociaux utilisent une approche plus large comprenant aussi les institutions informelles. Celles-ci comprennent les lois, les règles de contrat, les codes de conduite et autres exigences non législatives qui constituent ensemble la structure de gouvernance. Les institutions informelles telles que les normes, les traditions, les coutumes ou la culture ont aussi une influence sur les transactions. Dans notre travail de recherche, nous adhérons à une approche transversale dans laquelle nous considérons la structure de gouvernance comme l'ensemble des institutions formelles et informelles qui régit une transaction particulière.

3.2.3 – La gouvernance et ses impacts sur l'accès aux marchés globalisés

Humphrey (2004) affirme que dans une démarche d'accès à un marché international, les firmes des PVD doivent analyser les différentes formes de gouvernance afin de choisir celles qui leur permettent de valoriser leurs compétences-clé. Dans ce contexte, cet auteur considère les différentes structures de gouvernance comme des bases organisationnelles par lesquelles les firmes peuvent essayer d'améliorer leur position dans le commerce mondial. Néanmoins, étant donné que de tels avantages sont conditionnés à l'adhésion aux chaînes, ils peuvent également être vus comme moyen d'exclure des acteurs peu disposés à accepter les conditions et les coûts accrus qui tendent à les accompagner. Ce constat souligne la capacité des acteurs-clé à incorporer les acteurs moins puissants destinés à exécuter des activités à faible valeur ajoutée, ou même à les marginaliser (Raikes *et al.*, 2000). Par ailleurs, Swinnen et Maertens (2007) affirment que cette marginalisation peut se produire à travers une relation asymétrique où les acteurs de l'aval (Importateurs, GMS, etc.) prennent la plus grande part des revenus et qu'elle peut aller jusqu'à exclure certains acteurs.

Selon Memedovic (2004), l'intensification de la concurrence internationale (accentuée par la récente crise économique), engendre une baisse permanente des prix et une hausse du volume de production ainsi que du niveau de compétence technologique requis par les acheteurs. Ainsi, les petits producteurs ne disposant ni des ressources ni des compétences et avantages compétitifs nécessaires en termes de prix, de qualité, de quantité et de délais, deviennent extrêmement vulnérables. Dans ce contexte, les acheteurs globaux recherchent en permanence de nouvelles sources d'approvisionnement, ce qui maintient la menace d'exclusion de certains fournisseurs.

3.2.4 – L'évolution des modes de gouvernance

La concentration des canaux de détail sert d'argument de base à Gereffi (1999b) pour expliquer l'important développement des CGV contrôlées par les acheteurs (*buyer-driven chains*). La tendance à favoriser des formes de gouvernance plus verticales dans plusieurs CGV est devenue une question récurrente de l'analyse des chaînes mondialisées, notamment en ce qui concerne l'augmentation du pouvoir des détaillants dans la gouvernance (Humphrey et Schmitz, 2000). Ces auteurs écrivent par ailleurs que plus les acheteurs ajoutent de

stratégies de différenciation des produits et du prix, plus ils interviennent directement dans la coordination et le contrôle de leur chaîne d'approvisionnement. D'autres soutiennent cependant qu'il n'y a pas de raison de supposer que les CGV tendent nécessairement vers des formes de gouvernance plus hiérarchisées. La tendance actuelle des firmes à se recentrer sur leurs compétences-clé, explique par exemple pourquoi elles optent de plus en plus pour des modes de gouvernance plus relationnels, au détriment de l'internalisation (hiérarchique). Selon Humphrey et Schmitz (2000), si d'autres moyens de coordination (moins chers) peuvent être mis en place sans impliquer de risques importants, les entreprises les utiliseront. Par conséquent, on peut assister à une oscillation entre différentes formes de coordination plutôt qu'à un mouvement unidirectionnel vers des modes de gouvernance plus verticaux.

Jones *et al.* (1997), affirment que les facteurs tels que les transactions répétées et complexes, la pression sur les délais et la spécificité des actifs, rendent les gouvernances de type marché inefficaces. Malgré cela, les entreprises continuent à opérer selon cette structure dans les situations d'incertitude de la demande. En effet, le maintien des relations de marché avec les fournisseurs assure une flexibilité permettant de minimiser les risques, sous réserve que des fournisseurs compétents puissent être trouvés facilement. De ce fait, Gereffi *et al.* (2005) notent que la gouvernance par le marché fonctionne bien pour les produits standard. En effet, les problèmes de coordination sont réduits en raison de la facilité de description des produits (et conséquemment des contrats) et aussi parce que ces biens peuvent être stockés et fournis si besoin. Cependant, lorsqu'il s'agit de produits non standardisés (ou à forte périssabilité tels que les fleurs coupées), la structure de type marché se montre inefficace du fait d'actifs spécifiques et de coûts de coordination plus élevés.

Coase (1937) a développé la notion d'évolution des structures de gouvernance, notamment lorsque l'augmentation ou la diminution des coûts de transaction nécessitent un nouveau mode de gouvernance pour conduire la transaction. Les gouvernances évoluent alors vers des formes plus hiérarchiques lorsque les actifs spécifiques sont trop importants pour permettre des gouvernances de type marché, mais pas suffisantes pour justifier une internalisation. Les liens de marché ne sont pas suffisants pour développer une coordination quantitative du volume de production ni une coordination qualitative des caractéristiques du produit. Humphrey et Schmitz (2000) suggèrent que les gouvernances les plus hiérarchisées émergent lorsque l'acheteur est exposé à un risque considérable par rapport aux capacités du fournisseur à atteindre les exigences de qualité. L'importance croissante des facteurs non liés au prix, tels

que la qualité (concernant le produit mais aussi les aspects sociaux et environnementaux) et la logistique, rendent les acheteurs plus vulnérables à d'éventuels problèmes de performance de leurs fournisseurs.

La temporalité : la cinquième dimension de l'analyse CGV

En plus des quatre dimensions de l'analyse CGV développées par Gereffi (structure input-output, territorialité, contexte socio-institutionnel et structure de gouvernance), Bencharif et Rastoin (*op. cit.*) en intègrent une cinquième: la **dimension temporelle**. Ces derniers affirment que l'analyse de la dynamique de la CGV ne peut se faire qu'à partir d'une période suffisamment longue permettant d'incorporer tous les évènements marquants ayant eu lieu et également des faits susceptibles de se produire. En s'appuyant sur le cas de la CGV légumes frais entre le Royaume-Uni et l'Afrique, Dolan et Humphrey (2004) utilisent la dimension temporelle pour expliquer les évènements ayant eu lieu dans la structure du marché anglais tout au long du temps, ainsi que leur impact sur la gouvernance de la CGV dans les pays exportateurs en Afrique.

Selon Kaplinsky (2004), la compréhension de la dynamique d'une CGV ne peut se faire que sur une période suffisamment longue pour prendre en compte les tendances lourdes du fait que les modes de gouvernance peuvent évoluer dans le temps (Humphrey et Schmitz, 2002b), à cause :

- a) de producteurs qui acquièrent de nouvelles compétences;
- b) de l'établissement et du maintien de modes de gouvernance plus hiérarchisés qui sont coûteux pour les firmes, conduisant à une rigidité liée aux investissements spécifiques;
- c) de firmes ne fonctionnant souvent pas seulement dans une seule chaîne mais plutôt simultanément dans plusieurs chaînes différentes, ce qui leur permet de mettre en place des compétences apprises à travers ce pluralisme.

La stratégie de « preferred suppliers »

Dolan et Humphrey (2004) proposent deux façons de compenser l'augmentation des coûts liés à des formes de gouvernance plus verticales :

- la **première** consiste à augmenter la codification des informations complexes pour réduire les coûts de coordination par le biais de normes, de certifications (privées ou publiques) ou labels. En théorie, un système de certification fiable peut fournir à l'acheteur une base solide dans une gouvernance de type marché. Toutefois, ces auteurs soulignent le fait que, dans la pratique, divers aspects importants des relations dans l'approvisionnement sont difficiles à préciser et à certifier. Ces aspects de la relation acheteur-vendeur ne peuvent donc être vérifiés que dans la confiance générée à partir de l'expérience de la négociation;
- la **deuxième** concerne la redéfinition de l'allocation des activités entre les entreprises de la chaîne, afin que le transfert entre firmes se fasse sur des postes aux exigences réduites en matière de coordination. Les activités les plus complexes sont alors internalisées au sein de la firme leader, ce qui ouvre la possibilité de construire une chaîne de valeur à gouvernance modulaire. La stratégie de *preferred suppliers* permet alors de sélectionner et maintenir un nombre réduit de fournisseurs déjà capables de répondre aux exigences de la firme leader.

Cette stratégie de *preferred suppliers* qui réduit la base de fournisseurs, constitue un des éléments-clé de l'émergence de la grande distribution dans la gouvernance des CGV. Les canaux de la grande distribution se tournent de plus en plus vers des fournisseurs détenant des compétences suffisantes pour fournir une gamme relativement variée de produits-clé, en grande quantité et avec une régularité d'approvisionnement. Dans une publication issue d'un projet international de recherche comprenant neuf CGV agricoles dans huit PVD⁴⁵, Vorley et Proctor (2008) montrent que la structure de ces marchés est en pleine évolution – avec une forte restructuration au niveau du commerce de détail et de gros – les producteurs n'accompagnant pas ces changements. En effet, malgré les différences entre les pays analysés, les auteurs soulignent une tendance généralisée des acheteurs à s'approvisionner auprès d'un nombre réduit de très grands producteurs. Nombre de petits producteurs se retrouvent ainsi exclus du marché faute de ne pas pouvoir répondre aux nouvelles exigences des acheteurs, notamment en termes de volume et de qualité élevés.

⁴⁵ Chine, Indonésie, Afrique du Sud et Turquie (végétaux frais); Inde et Pologne (produits laitiers); Mexique (fraise) et Zambie (viande rouge et volaille).

Le mouvement de concentration des canaux de distribution répondant aux exigences « économiques » de financiarisation qui poussent les grandes firmes à une rationalisation à outrance, est un des facteurs responsables de ce modèle d'approvisionnement (Palpacuer, 2008). Gibbon (2003) note en effet que le degré de concentration élevé de la distribution aux Etats-Unis, explique que les grandes entreprises d'habillement nord-américaines privilégient les larges volumes de commande pour réduire au maximum leur base de fournisseurs dans un but de réduction maximale des coûts.

La concentration au niveau de la production se vérifie également dans plusieurs études sur les CGV produits agricoles frais des PVD. Ainsi, Calvin et Barrios (1998) avec la CGV légumes hors-saison entre le Mexique et les Etats-Unis font les mêmes constats que Dolan et Humphrey (2004) dans leur article sur la CGV légumes en Afrique: concentration des acheteurs et des producteurs avec relations bilatérales entre eux; mise en place d'une stratégie de différenciation des produits de la part des détaillants; affirmation des exigences en termes de qualité et d'approvisionnement continu tout au long de l'année.

Dans l'étude de la CGV fleurs coupées en France, ces résultats conduisent donc à s'intéresser aux trois questions suivantes :

- ✓ *La tendance à la concentration dans le commerce de détail se traduit-elle par des modes de gouvernance plus structurés ?*
- ✓ *Dans quelles circonstances les grands détaillants français cherchent-ils à développer des relations plus verticales avec des fournisseurs étrangers?*
- ✓ *Quels sont les avantages et les inconvénients de ces types de gouvernance pour les producteurs des PVD?*

Le poids croissant des intermédiaires dans la gouvernance des CGV : la « trader driven chain »

La catégorisation entre chaînes contrôlées par les acheteurs et celles contrôlées par les producteurs qui est largement utilisée dans la littérature sur les chaînes de valeur, sert de base de définition à un autre type de chaîne. En effet, en s'appuyant sur les filières café et cacao où la capacité des intermédiaires à assurer un certain volume et une certaine qualité de produit leur assure le contrôle de la chaîne, Gibbon (2001) avance l'idée d'une troisième catégorie de chaîne souvent présente dans l'industrie agroalimentaire : la *trader driven chain* ou chaîne contrôlée par les intermédiaires. Ce type de chaîne est le plus souvent présent dans le commerce des marchandises standardisées, sans que celles-ci soient pour autant toujours totalement indifférenciées.

Le changement dans le contrôle des CGV qui passe de la grande distribution vers les intermédiaires, a été souligné par plusieurs auteurs spécialisés comme Kaplinsky et Morris (2001). Dans leur étude sur les CGV textile dans les pays de l'Afrique subsaharienne, ils montrent que la coordination et l'organisation de la chaîne ne dépend pas des donneurs d'ordre finaux mais de puissants intermédiaires asiatiques. Dans son étude sur l'industrie de l'habillement à New York, Palpacuer (1996, 2005) note que les CGV se sont développées comme des modèles dominants d'organisation industrielle ayant conduit, au fil des années, à l'émergence de nombreux intermédiaires qui se spécialisent dans des activités plus rémunératrices en lien avec la production.

À la fin du XX^{ème} siècle, Gibbon (2001) constate déjà la présence des chaînes contrôlées par les intermédiaires qui se rencontraient surtout dans les secteurs de produits primaires et présentaient les caractéristiques suivantes :

- une valeur ajoutée relativement basse (par rapport au poids), impliquant une grande quantité de main-d'œuvre et de faibles barrières à l'entrée au niveau de la production;
- une structure d'approvisionnement dispersée dans le monde entier, avec une discontinuité au niveau de la fourniture (produits saisonniers) et des relations avec les partenaires;
- une forte tendance à la saturation du marché par de nouveaux produits agricoles ou manufacturés de substitution, une entrée de nouveaux producteurs et une faible élasticité prix de la demande.

La distinction entre les chaînes contrôlées par les acheteurs et celles contrôlées par les producteurs, est ainsi contestée par certains chercheurs comme Henderson *et al* (2002) qui mettent en cause l'applicabilité de cette conceptualisation lorsqu'elle se fonde sur une vision statique des barrières technologiques à l'entrée d'une industrie. Il faut élargir la question du contrôle de la CGV en prenant en compte d'autres facteurs, notamment les barrières à l'entrée non-technologiques situées en aval. On constate que les intermédiaires du commerce international jouent un rôle de coordination dans les CGV, du fait de leur capacité à se procurer de larges volumes avec un nombre réduit de fournisseurs. Un producteur ou une association de producteurs situés dans un PVD, ont difficilement la capacité à accomplir cette fonction car les barrières à l'entrée de la fonction commerciale sont très élevées. Ces barrières se situent au niveau des actifs spécifiques, comme la connaissance du marché et des services liés au commerce international (tels le transport, les assurances ou les services financiers par exemple) ainsi que les actifs intangibles que sont par exemple la réputation.

3.3 – L'upgrading pour l'accès au marché des acteurs du Sud

Définition

L'approche CGV considère la question des implications de la gouvernance dans le processus d'amélioration des compétences – la mise à niveau ou « *upgrading* ». Le concept d'upgrading – faire de meilleurs produits, les transformer plus efficacement ou se mouvoir vers des activités à meilleure valeur ajoutée – a été introduit dans les discussions sur la Chaîne Globale de Valeur à la fin des années 1990 (Dolan *et al*, 1999; Gereffi, 1999b; Kaplinsky, 1998; Schmitz et Knorringa, 1999 ; Humphrey et Schmitz, 2000). Ce concept trouve ses origines dans la littérature sur la compétitivité (Porter, 1990) et il considère que les fournisseurs des PVD intégrés à des CGV, sont confrontés à des niveaux d'exigence bien supérieurs à ceux en vigueur sur leurs marchés domestiques. Leurs compétences se retrouvent alors en fort décalage avec celles requises pour l'accès aux marchés internationaux (Gereffi *et al*, 2005 ; Humphrey, 2004 ; Keesing et Lall, 1992). Pour se positionner sur les maillons les plus rémunérateurs de la chaîne, il leur importe alors d'acquérir, de créer et de développer des compétences spécifiques. L'*upgrading* n'est autre que le processus d'apprentissage

permettant la création ou l'amélioration de compétences spécifiques par des acteurs qui se trouvent en position de dépendance par rapport à la firme leader.

N'Dyaie (2008) démontre le cadre pertinent du concept d'upgrading, non seulement pour l'analyse des stratégies des firmes participant à la production globale, mais également pour la compréhension des voies et des modalités de développement adaptables aux pays qui essaient d'accéder à des niches et des positions plus favorables au sein de l'économie mondialisée. Selon Giuliani *et al* (2004), les entreprises peuvent augmenter la valeur ajoutée de diverses manières, notamment en améliorant la qualité du produit, en pénétrant des niches de marché à plus fort niveau de valeur unitaire, en intégrant de nouveaux secteurs ou encore en créant de nouvelles fonctions productives (ou services).

Ce contrôle exercé par les firmes leader, limite cependant la capacité des agents périphériques à accéder aux niveaux plus rémunérateurs de la CGV. Les compétences acquises par ces derniers restent en effet le plus souvent au niveau de la production, migrant très rarement dans les activités les plus rémunératrices comme le design ou le marketing. Dans ce contexte, Kaplinsky (2000) considère que les agents-clé ont l'exclusivité sur les compétences immatérielles, caractérisées par de fortes barrières à l'entrée.

Typologie des processus d'upgrading

L'upgrading est un processus qui peut aller de l'innovation dans les procédés productifs jusqu'au repositionnement stratégique par le développement de nouveaux produits et de nouvelles fonctions organisationnelles (Walter et Ruffier, 2007). Gereffi *et al* (2001) ainsi que Humphrey et Schmitz (2002), ont classifié quatre types basiques d'upgrading pouvant être mis en oeuvre par les acteurs périphériques tout au long de la CGV :

- **Amélioration du produit** (*Product upgrading*) : les firmes peuvent améliorer leurs positions à travers la production de produits plus sophistiqués et donc à plus forte valeur unitaire. L'exemple de l'industrie de la chaussure dans la Vallée dos Sinos au Brésil, montre que l'augmentation substantielle des accords bilatéraux de coopération entre producteurs locaux et acheteurs aux États-Unis et en Europe, a contribué à l'amélioration de la qualité des produits (Schmitz, 1999);
- **Amélioration de processus** (*Process upgrading*): les firmes peuvent améliorer leurs processus de production en transformant plus efficacement des entrées en sorties. Elles

peuvent le faire soit à travers une technologie supérieure, soit en réorganisant les systèmes productifs en place, comme dans le cas de la filière habillement en Asie passée de la fabrication individualisée à la production en série (Gereffi, 1999). Les producteurs de cette région sont en effet passés d'une simple activité d'assemblage d'intrants importés, à la fabrication de produits à plus grande valeur ajoutée (appelé aussi *full-package supply* ou *OEM: original equipment manufacturing*), par une intégration verticale et une coopération multilatérale avec des fournisseurs locaux;

- **Amélioration intra-chaîne** (*Intra-chain upgrading*) : elle implique pour les firmes d'acquérir de nouvelles fonctions au sein d'une chaîne particulière, en déplaçant par exemple la production vers la conception ou le marketing (amélioration fonctionnelle ou *functional upgrading*). Les firmes peuvent alors se déplacer vers l'amont ou vers l'aval dans différents niveaux de la chaîne de valeur. Elles peuvent en outre diversifier leurs acheteurs ou leurs fournisseurs dans la chaîne de valeur (*network upgrading*), comme dans le cas de l'industrie du jeans de Torréon au Mexique (Bair et Gereffi, 2001). Les firmes mexicaines concernées sont passées de la simple fonction de « maquiladoras » (assemblage du jeans) à l'acquisition de compétences dans des domaines tels que l'approvisionnement en matière première ou la coordination de toutes les étapes de la production;
- **Amélioration inter-chaîne** (*Inter-chain upgrading*): elle se produit quand les firmes appliquent les compétences acquises dans une chaîne (par exemple, dans le marketing à l'export), à un nouveau secteur. C'est le cas par exemple des entreprises de la province chinoise de Taiwan qui, à partir de l'expérience dans la fabrication de *transistors*, ont pénétré d'autres CGV plus sophistiquées telles que celles des calculatrices, des téléviseurs, des écrans d'ordinateur, des ordinateurs portables et plus récemment, des téléphones WAP (Humphrey et Schmitz, 2002b; CNUCED, 2007).

Ces divers types d'amélioration de compétences, offrent un cadre approprié non seulement à l'analyse des firmes, mais également à la compréhension de la façon dont les pays ou les *clusters* peuvent mettre en oeuvre des stratégies de développement pour pénétrer les marchés globalisés.

Le rôle des institutions locales dans l'upgrading des producteurs des PVD

Les relations producteur-acheteur ne constituent pas le seul facteur déterminant du processus d'upgrading. Les interactions avec les institutions locales et régionales y occupent aussi une place en tant qu'élément d'appui à l'émergence des compétences des acteurs périphériques. Du fait que l'analyse CGV se focalise sur les relations inter-entreprises au sein de la chaîne, il y a un risque de minimiser le rôle des acteurs locaux dans le processus d'upgrading. Il est pourtant souvent décisif si l'on se réfère aux quatre voies énoncées par Humphrey et Schmitz (2000) par lesquelles les acteurs locaux jouent un rôle important :

- les politiques nationales de commerce extérieur;
- les innovations organisationnelles se produisant au sein de firmes locales;
- les organisations publiques ou collectives de soutien aux entreprises;
- les systèmes nationaux d'innovation et de développement des ressources humaines. Ces acteurs locaux comprennent en particulier des associations d'entreprise, des centres de technologie, des groupes de chefs d'entreprise et aussi des agences gouvernementales.

Dans son étude sur la CGV mangue au Brésil, Damiani (1999) montre justement que la recherche d'informations sur les exigences du marché d'exportation, a été menée en partie par des agences chargées de la promotion de la production agricole dans les zones de projets d'irrigation. Celui-ci souligne qu'une gouvernance au niveau local a facilité l'acquisition de connaissances sur les exigences du marché, le développement et le maintien d'une réputation de qualité ainsi que la mise en place de procédures de contrôle des ravageurs conforme aux exigences de l'USDA (notamment la mouche des fruits). Ce résultat a été obtenu par la collaboration entre institutions fédérales, organismes de développement économique, interprofession et entreprises privées. Dans le cas analysé par Gomes (1999) dans une autre région au Nord-Est du Brésil, le développement de l'industrie d'exportation de fruits a été conduit par un petit nombre de grandes entreprises privées. Ces firmes ont prospecté les marchés d'exportation, développé des procédés de production adaptés à l'environnement local et investi dans le marketing international. Dans les deux cas cependant, la gouvernance locale (public, privé et public-privé) semble agir comme un substitut à certains modes de gouvernance tels que ceux de type « modulaire » ou « quasi-hiérarchique ».

À partir du cas de la CGV mangue en Côte d'Ivoire, Humphrey et Schmitz (2000) démontrent l'importance des acteurs locaux dans le processus d'upgrading. Dans ce pays

grand producteur de mangue, une association de producteurs locaux (OACB) a mis en place, en partenariat avec des importateurs européens, une campagne de marketing destinée à promouvoir une nouvelle variété de mangue (Amélie) jusque-là peu connue des consommateurs européens. Cette campagne a permis aux producteurs ivoiriens de se positionner sur le marché de la mangue en Europe et d'accroître ainsi leurs exportations vers d'autres marchés.

Le rôle des institutions est cependant relativisé par plusieurs chercheurs comme Walter et Ruffier (2007) qui indiquent que les producteurs de la CGV orange de contre-saison en Argentine et en Uruguay n'ont pas réussi à s'appuyer sur une cohésion de groupe. La plupart d'entre-eux ont des fonctionnements très individualistes, mais surtout les politiques publiques ne sont pas venues en aide aux exportateurs nationaux les plus sérieux. Malgré ce contexte défavorable, les petits et moyens producteurs ont non seulement survécu, mais ils ont amélioré la qualité de leurs produits et leur capacité à répondre à une demande de plus en plus sophistiquée. De leur côté, Schmitz et Knorringa (2000) montrent que l'impact des dynamiques locales varie en fonction du type de gouvernance existant. Ces auteurs remarquent par ailleurs que les producteurs ayant d'étroites relations avec les acheteurs, sont les moins concernés par les initiatives locales collectives.

3.4 – Critiques et limites de l'approche CGV

L'approche CGV fournit une base de travail pour l'étude de la mondialisation et de la restructuration économique dans les pays industrialisés et en voie de développement, mais elle comporte un certain nombre de limites. La définition de CGV elle-même, invariablement dominée par un agent principal, semblerait exclure les chaînes qui ne sont pas organisées selon le modèle de "firme leader". De ce fait, Raikes *et al* (2000) soutiennent que dans les CGV de produits agricoles, il existe des « sous-chaînes » qui sont organisées différemment. Leur puissance ne vient plus d'une focalisation sur les producteurs et les détaillants, mais de certains positionnements-clé tout au long de la chaîne

Raikes *et al* (2000), Henderson *et al* (2002), Bair (2005), Bencharif et Rastoin (2007), N'Dyaie (2008) insistent sur le fait qu'une grande partie des études proposées sur la CGV, se

focalisent presque exclusivement sur une seule des quatre dimensions de la CGV, à savoir la structure de gouvernance au détriment des trois autres dimensions de l'analyse (structure input-output, territorialité, contexte socio-institutionnel). Bencharif et Rastoin (*op cit*) pointent également l'insuffisante attention portée à la mesure de la performance dans l'approche CGV.

En analysant l'approche de la CGV en tant que modèle de développement, N'Dyaie (2008) présente les principales limites de ce cadre théorique :

- **Le concept d'upgrading** : sa définition est trop large et les délimitations entre les différentes étapes proposées sont trop floues (Meyer-Stamer, 2004, Ponte et Ewert, 2008);
- **Les problèmes liés au phénomène de « croissance appauvrissante »** (ou *downgrading*) : plusieurs auteurs (Kaplinsky, 1998 ; Gibbon, 2008 ; Porter, 1996) mettent en cause les réelles possibilités de développement et d'amélioration des revenus une fois les objectifs d'upgrading atteints;
- **La staticité du modèle** : le concept d'upgrading ne prend pas en compte la dynamique concurrentielle, ni les options stratégiques des entreprises concernées comme la coopération entre firmes locales, ni la linéarité des schémas de développement proposés.

Dans le cadre de notre recherche, deux limites majeures de l'approche CGV apparaissent : les paradoxes de l'upgrading au niveau de l'agrégation de valeur ajoutée pour les acteurs des PVD et le caractère statique de l'analyse des modes de gouvernance.

3.4.1 – Les paradoxes de l'upgrading

Le concept d'upgrading est basé sur l'hypothèse centrale selon laquelle, au fur et à mesure que les entreprises franchissent une (ou plusieurs) des différentes étapes du processus de développement (amélioration de produit, de processus, inter-chaîne et intra-chaîne), elles peuvent accéder à de meilleurs revenus. La question de la redistribution des revenus n'est cependant jamais abordée (Gereffi, 1999; Humphrey et Schmitz, 2000, 2001; N'Diaye, 2008). Selon N'Diaye (2008), la théorie de la CGV considère l'upgrading comme un mouvement linéaire et à sens unique – autrement dit, l'ascension dans la chaîne est accompagnée d'une amélioration systématique des revenus. Cet argument place le concept d'upgrading au centre des modalités de développement économique des PVD, en avançant l'idée selon laquelle l'amélioration de la position tout au long de la chaîne serait favorisée par le transfert de

technologie et de savoir-faire dans les entreprises des PVD travaillant sous le contrôle de firmes multinationales.

Cette amélioration de la position tout au long de la chaîne n'implique cependant pas forcément une augmentation des revenus des fournisseurs. L'upgrading n'est en effet souvent qu'une condition indispensable permettant à ceux-ci de se maintenir dans une CGV.

En s'appuyant sur le cas de l'industrie de l'habillement à Madagascar, N'Diaye (2008) démontre en effet que différents types de certification de qualité et de procédés exigés par les acheteurs n'ont pas amélioré les revenus des fournisseurs ni de leurs salariés. Plusieurs spécialistes de la CGV comme Gereffi *et al* (2001); Meyer-Stamer (2004) et Bair (2005) s'accordent d'ailleurs pour contredire les fondateurs du concept CGV en montrant qu'une progression tout au long de la chaîne (au niveau fonctionnel ou au niveau produit) ne conduit pas nécessairement à une plus grande valeur ajoutée pour les producteurs situés dans les PVD. Les effets négatifs du modèle d'upgrading ont été également soulignés par Porter (1996), qui signale que l'amélioration productive (*product upgrading*) n'est pas une stratégie en soi, car elle n'aboutit pas forcément à une plus grande valeur ajoutée pour l'entreprise concernée si ses concurrents arrivent à produire plus efficacement. Les gains de productivité qui en résulteraient, profiteraient plutôt aux consommateurs qui paieraient moins cher le produit, qu'aux entreprises elles-mêmes.

Il en découle l'utilisation du concept de « développement appauvrissant » pour expliquer ce paradoxe de l'upgrading. Ce concept est basé sur le fait que, malgré les effets positifs liés à la création d'emplois, l'entrée des producteurs des PVD dans des CGV peut avoir des conséquences perverses. Ces conséquences sont liées à plusieurs facteurs comme la course mondiale aux prix les plus faibles, le confinement des producteurs des PVD dans des tâches simples sans aucune valeur ajoutée, ou la grande vulnérabilité des entreprises concernées due à leur entière dépendance vis-à-vis des acheteurs (Kaplinsky, 1998, 2008). Le concept de « développement appauvrissant » (*Immiserising growth*) a été utilisé pour la première fois par le professeur Jagdish Bhagwati (1958). À cette époque, beaucoup de pays en développement ont été incités par des organismes internationaux à adopter une stratégie de développement basée sur l'exportation de produits de base. Selon cet auteur, cette stratégie a entraîné une offre excédentaire qui a déséquilibré l'offre mondiale, entraînant une concurrence entre les pays concernés et conséquemment une baisse des prix. Dans ce contexte, Bhagwati affirme

que le « développement appauvrissant » se produit quand une augmentation de l'activité économique est associée à une baisse des conditions de vie dans les pays en développement.

Cette ligne d'étude a été développée par Kaplinsky (2008) sur la base de plusieurs recherches empiriques. Il cite par exemple les cas des CGV de la chaussure au Brésil et du jeans en République Dominicaine où les salaires réels ont baissé de 40% et 45% respectivement dans les années 1990, malgré une forte augmentation des exportations. Le même type de résultat est observé par Walter et Ruffier (2007) dans le cas de la CGV agrume en Argentine et Uruguay où les producteurs engagés dans l'upgrading du produit (*Product upgrading*) n'ont bénéficié d'aucune amélioration du partage de valeur dans la chaîne. Ils se sont au contraire retrouvés surendettés du fait des lourds investissements réalisés en production.

En s'appuyant sur le cas de la CGV mangue dans la Vallée du São Francisco au Brésil, Favero *et al* (2007) présentent des résultats qui vont aussi dans le sens d'un développement appauvrissant. Malgré leur considérable développement technologique, ils n'ont pu augmenter leur valeur ajoutée, les gains de productivité et de qualité n'ayant pas été convertis en amélioration du revenu. L'entrée d'un grand nombre de producteurs dans cet activité du fait des faibles barrières à l'entrée (actifs spécifiques), a entraîné une forte baisse des prix à la production.

Pour tenter d'expliquer les principaux facteurs qui déterminent le phénomène de développement appauvrissant, N'Diaye (2008) présente les trois raisons suivantes :

- **Les barrières imposées par les acheteurs pour protéger leurs compétences-clé** : les activités attribuées aux fournisseurs sont à faible contenu technologique, ou bien la technologie est conçue et mise au point à l'extérieur par les donneurs d'ordre (ou acheteurs), seules les procédures de fabrication étant transmises aux filiales ou aux fournisseurs. Les compétences de conception restent ainsi hors d'atteinte du pays d'implantation, en vue d'éviter à long terme le renforcement des concurrents (Schmitz et Knorrige, 2000 ; Humphrey, 2004; Palpacuer, 2006);
- **La nature des activités de la firme sous-traitante** : les opportunités de progression pour les producteurs ne concernent qu'un nombre limité d'activités, notamment au niveau de la production. Il arrive cependant que des acheteurs soutiennent les efforts de progression de leurs fournisseurs dans l'acquisition de savoir-faire, mais dans le but d'éviter qu'ils

risquent de menacer directement leurs compétences centrales qui sont logistique et marketing par exemple (Humphrey, 2004);

- **Le cadre institutionnel** : les dispositions de certains accords commerciaux internationaux peuvent avoir une influence négative sur l'upgrading, malgré les effets positifs de ces accords sur le renforcement des échanges entre les grands marchés des pays développés et les firmes des PVD. En prenant le cas des accords préférentiels dans l'industrie textile entre les États-Unis et les pays du Bassin Caribéen, Mortimore (2002) a observé que le processus d'industrialisation de ces derniers est conditionné, voire pénalisé, par l'existence de ces accords. Il affirme que la création de valeur ajoutée par les firmes sous-traitantes qui se trouvent confinées dans de simples activités d'assemblage, est tout aussi réduite que leur capacité de mouvement vers les activités d'amont. D'après cet auteur, ces accords ont contribué au confinement des firmes de ce bassin dans des activités à faible valeur ajoutée ou à leur spécialisation excessive, constituant ainsi une barrière à leur progression au sein des chaînes. Des résultats similaires ont été énoncés par Gibbon (2001) dans ses études sur l'industrie de l'habillement en Afrique sub-saharienne. Selon ce dernier, certains accords et quotas préférentiels encouragent la localisation de la fabrication de produits simples dans les pays bénéficiaires, les avantages liés aux accords ne concernant que ce type de produit.

3.4.2 – De la mono à la multi-gouvernance

Selon plusieurs auteurs (Meyer-Stamer, 2004; Gibbon et Ponte, 2005; Morrison *et al*, 2006; N'Diaye, 2008), le caractère statique de l'approche CGV représente une des principales critiques de ce modèle. Ceux-ci soulignent le fait que l'analyse CGV néglige l'évolution du processus de coordination acheteur-vendeur d'une part et la dynamique de compétition entre firmes situées sur le même segment de la chaîne de valeur, d'autre part. En s'appuyant sur le cas de la CGV textile à Madagascar, N'Diaye (2008) affirme que la nature et l'intensité de la concurrence ont évolué au fil du temps, les firmes sous-traitantes s'étant adaptées à de nouveaux modes de gouvernance.

Selon le modèle de CGV, ce sont les liens avec les firmes leader situées dans les pays développés qui conditionnent surtout le niveau et la nature des activités économiques dans les pays en développement. De ce fait, certains facteurs internes aux pays en développement

pouvant expliquer les difficultés de ces firmes à se mettre à niveau (*upgrader*), ne sont pas pris en compte dans l'analyse CGV. N'Diaye (2008) insiste sur le fait que l'analyse CGV adopte un point de vue déterministe, négligeant les choix stratégiques des entreprises des pays en développement et la dynamique de concurrence.

Dans ce contexte, nous soulignons la nécessité d'incorporer une dimension **stratégique** à l'analyse de la CGV. Dans notre étude, cette dimension va se focaliser plus spécialement sur le concept de "multi-gouvernance" qui prend en compte les différentes possibilités d'insertion dans une (ou plusieurs) CGV, comme option stratégique pour l'entreprise.

Le concept de multi-gouvernance

Une des principales critiques du concept d'upgrading réside dans le fait qu'il ne devrait pas être limité à une approche conventionnelle supposant un mouvement d'ascension – par exemple produits basiques vers produits plus sophistiqués, opérations d'assemblage vers activités à plus forte valeur ajoutée, etc. (N'Diaye, 2008). Ainsi, Humphrey et Schmitz (2000) affirment que la garantie de survie des producteurs des PVD dépend de leur capacité à innover dans des produits et des fonctions leur permettant de se repositionner sur les marchés. Cependant, il s'avère que pour mettre en place des stratégies de ce type, ces producteurs ont besoin du soutien local des institutions et autres acteurs de leur territoire, ainsi que d'un contexte macroéconomique favorable – conditions qui sont rares dans les PVD (Walter et Ruffier, 2007). De ce fait, la vision de Humphrey et Schmitz (*op cit*) sur les producteurs du Sud, surestime l'intérêt de l'innovation fonctionnelle au détriment d'autres types d'innovation. Elle tend aussi à figer les producteurs dans un type de gouvernance donnée.

Plusieurs études empiriques montrent que le choix stratégique des entreprises des pays en développement, joue un rôle déterminant dans l'ascension de la chaîne de valeur. Une entreprise peut en effet se mettre à niveau dans la CGV en s'appuyant sur différents modes de gouvernance ou en se positionnant sur différentes CGV et marchés (Walter et Ruffier, 2007; Humphrey et Schmitz, 2002; Jessop, 1998; Bradach et Eccles, 1989).

Cette approche prend en compte le fait que différents types de gouvernance peuvent co-exister tout au long d'une même CGV. Les chaînes peuvent en effet avoir une gouvernance de type captif sur un point et une gouvernance de type marché sur un autre. Cette situation concerne

souvent le cas des CGV produits périssables, où le niveau élevé des normes de qualité imposé par les acheteurs, oblige les producteurs à écarter une grande partie de leur production qui n'y répond pas. Dans le cas des agrumes de contre-saison en Argentine et en Uruguay, c'est au moins la moitié de la production qui est ainsi écartée (Walter et Ruffier, 2007). Les producteurs d'orange travaillent alors avec différents modes de gouvernance dans la même CGV, à savoir la gouvernance de type marché pour les oranges traditionnelles et la gouvernance de type relationnel pour les oranges bio. Malgré la défaillance des institutions locales dans le soutien à la filière, ces auteurs affirment que ces producteurs sont arrivés ainsi à améliorer le partage de valeur dans la CGV grâce à cette stratégie appelée « multi-canal ». Les producteurs organisés sous forme de consortiums d'exportation vendent une partie de leur production à de grandes centrales d'achat en Europe, ce qui correspond à un premier canal de vente avec un mode de gouvernance de type « marché ». En même temps, ils exportent une autre partie à travers la filière « Qualité Carrefour » et donc sous une forme de gouvernance de type « modulaire ». De plus, ils vendent à des supermarchés nationaux pour le marché interne dans le cadre d'une autre gouvernance de type « captif ». Mais encore, ils vendent une quatrième partie de leur production en dehors du consortium, à travers des canaux directs et indirects sur le marché local avec une gouvernance de type « marché ». Cette stratégie permet ainsi aux producteurs d'écouler la quasi-totalité de leur production en bénéficiant des meilleures opportunités de prix pour chaque type de produit.

Cette stratégie multi-canal consiste pour les producteurs à profiter de tous les choix disponibles pour réduire leur vulnérabilité aux aléas (Bradach et Eccles, 1991). Ils augmentent ainsi la prise d'information sur l'ensemble de l'activité du fait du grand nombre d'interlocuteurs et ils valorisent aussi des compétences acquises dans une autre CGV. Walter et Ruffier (2007) soulignent que le fait pour des producteurs de jouer sur plusieurs chaînes de valeur aux gouvernances différenciées, ne signifie pas qu'ils renoncent pour autant à l'objectif de contrôler le maillon le plus élevé de l'une d'entre elles pour maximiser leur valeur ajoutée.

3.5 – Le cadre d’analyse et les hypothèses de recherche

L’objectif de cette recherche est double :

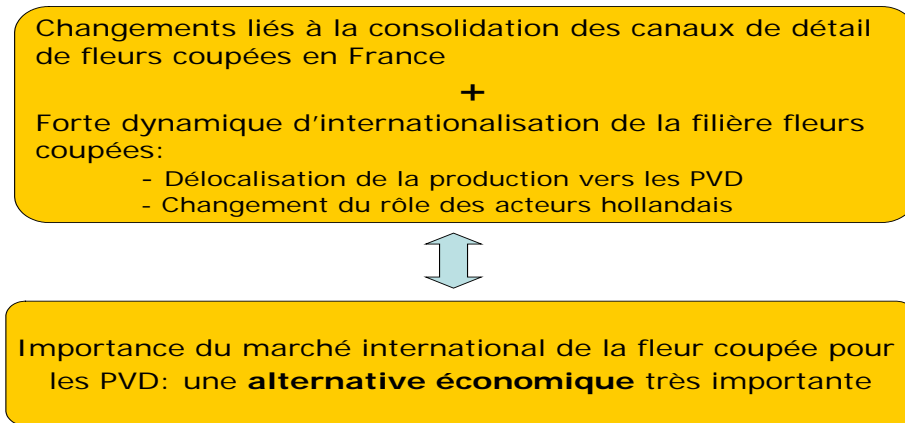
- d’abord, analyser comment les changements ayant eu lieu au niveau du commerce de détail, ont influencé la restructuration de la CGV fleurs coupées en France;
- ensuite, appréhender l’impact de ces changements sur les acteurs de la CGV, notamment ceux situés dans les PVD.

Pour cela, notre cadre d’analyse prend en compte les interactions entre la mise en place des nouvelles formes de gouvernance - à partir de la montée des nouveaux canaux de détail - et leur capacité à permettre aux producteurs étrangers d’accéder au marché.

Les changements apparus sur le marché français reflètent le caractère fortement globalisé et concurrentiel du commerce de fleurs coupées. Le marché européen se caractérise par une demande fortement concentrée en Allemagne, Royaume-Uni, Hollande, France et Italie qui représentent 80% des importations européennes. D’autre part, on trouve une production atomisée dans plusieurs régions du monde, ce qui génère un déséquilibre entre offre et demande qui place les entreprises de cette filière devant des exigences croissantes de compétitivité.

Dans ce contexte de forte dynamique concurrentielle, deux phénomènes sont à l’origine des changements dans la structure de gouvernance de ce marché : la délocalisation de la production vers les Pays du Sud et l’émergence de nouveaux acteurs économiques. La production de fleurs coupées orientée à l’exportation représente une importante opportunité économique pour les PVD (cf. figure 14). Au Kenya par exemple, la fleur coupée est la troisième plus importante industrie après le tourisme et le thé, représentant 14% des devises entrant dans le pays. Les 5 000 producteurs de fleurs coupées installés au Kenya génèrent environ 50 000 emplois directs et 70 000 emplois dérivés dans les industries connexes. En moyenne, 1 hectare de production de rose génère entre 25 et 30 emplois (World Bank, 2006).

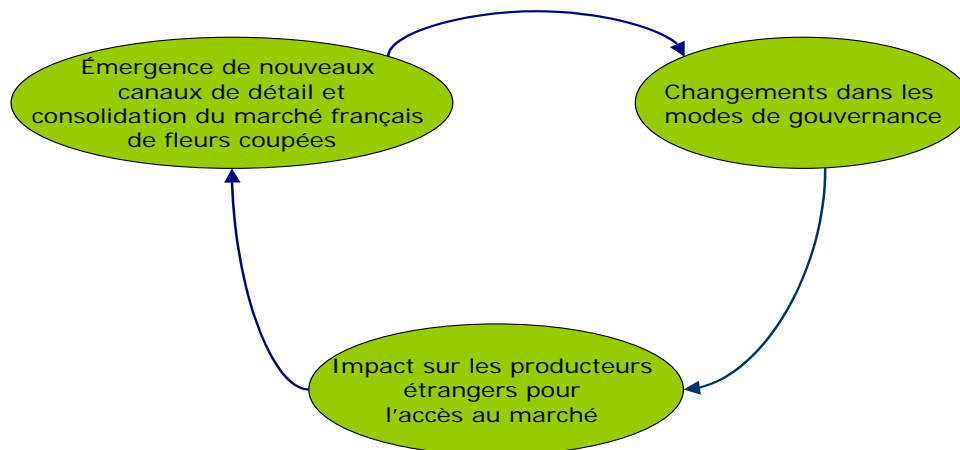
Figure 14 – Enjeux portés par la problématique



Mais si cette délocalisation offre aux producteurs des PVD une opportunité d'insertion sur le marché international, elle n'en génère pas moins de profonds bouleversements en matière d'adaptabilité de ceux-ci aux exigences du marché extérieur, européen surtout (cf. chap. 2). En effet, leur intégration à ce marché oblige ces producteurs des PVD à acquérir des compétences nouvelles auxquelles ils n'étaient pas soumis pour satisfaire leurs marchés habituels (cadrans). De plus, la consolidation des canaux européens de vente au détail entraîne l'émergence de structures de gouvernance plus verticales qui provoque une forte asymétrie de pouvoir entre producteurs et détaillants, favorable à ces derniers. Notre problématique découle donc des constats suivants préalablement faits dans le chapitre 1 et 2 (cf. figure 15) :

- émergence de nouveaux canaux de distribution (GMS, franchises fleuristes et groupements fleuristes indépendants);
- inclusion et exclusion de certains acteurs de la CGV, avec modification des rôles joués par certains d'entre eux;
- mise en place de nouveaux modes de gouvernance et leurs impacts directs sur les producteurs des PVD.

Figure 15 – Problématique liée aux interactions entre acteurs de la CGV



Hypothèses de recherche

L'étude des évolutions dans le marché de la fleur coupée en Europe (cf. chap. 1 et 2), couplée à la définition d'un cadre théorique de travail (cf. chap. 3), ont permis d'identifier les mécanismes et les impacts de ces changements qui sont à l'origine de la question centrale de notre recherche :

« *Quels sont les principaux changements dans le commerce de détail ayant influencé la restructuration de la CGV fleurs coupées en France et quels sont leurs impacts sur les acteurs de l'amont ?* »

De cette problématique générale, découlent deux hypothèses qui amènent leurs propres « sous-questions » respectives, auxquelles nous tenterons de répondre dans la partie III :

H1 – Les changements survenus dans la CGV fleurs coupées en France, ayant donné lieu à des formes de gouvernances plus hiérarchisées, sont liés à la consolidation des canaux de détail.

Q1 – *La consolidation des canaux de détail est-elle la cause ou la conséquence de la restructuration de la CGV ?*

H2 – L'accès des producteurs étrangers au marché français est conditionné à l'adhésion aux nouveaux modes de gouvernance mis en place dans la CGV.

Q2 – *Quelles sont les impacts des nouveaux modes de gouvernance dans la CGV fleurs coupées en France en matière notamment d'inclusion ou d'exclusion des acteurs de l'amont ?*

Dans la partie III concernant nos résultats empiriques nous caractériserons, à partir des enquêtes de terrain en Europe pour l'aval (France et Hollande), les nouveaux mécanismes de gouvernance de cette CGV afin d'éclairer l'hypothèse H1 (chap. 5). Nous évaluerons ensuite dans le chapitre suivant les effets de cette nouvelle configuration sur l'amont, en exposant les résultats d'enquêtes en terrain brésilien pour étayer l'hypothèse H2 (chap. 6).

Conclusion du chapitre 3

Les nouveaux canaux de détail qui se sont mis en place dans la CGV fleur coupée en France à partir des années 1990 (GMS, franchises, groupements fleuristes indépendants), fonctionnent sur des modes de gouvernance plus hiérarchisés, mettant principalement l'accent sur la coordination dans la chaîne d'approvisionnement. L'analyse de la structure de gouvernance de cette CGV semble pertinente pour expliquer comment ces changements se produisent et comment ils peuvent impacter des fournisseurs situés dans les PVD. Cette approche qui prend en compte les mécanismes de coordination dans les relations entre acheteurs de pays développés et fournisseurs dans les PVD, peut donc parfaitement s'appliquer à l'analyse des dynamiques caractéristiques de cette industrie qui sont souvent dictées par les acheteurs.

L'étude du concept de CGV est essentiel pour évaluer la capacité d'intégration au marché international des entreprises des PVD d'une part, et d'autre part pour analyser les moyens pour celles-ci d'améliorer leur position dans la CGV en termes de revenu notamment. L'approche CGV permet d'analyser comment des systèmes dispersés de production et de distribution, caractéristiques de la CGV fleur coupée, sont coordonnés (Humphrey, 2003). Celui-ci suggère également qu'en plus de la coordination liée aux mécanismes du marché et à l'intégration verticale, les marchés globaux sont de plus en plus coordonnés à travers des formes hybrides de gouvernance. Cette suggestion nous permet justement d'étudier la dynamique d'évolution des acteurs périphériques de la CGV, à travers la mise à niveau ou l'upgrading des compétences. Les relations producteur-acheteur ne constituant pas le seul facteur déterminant du processus d'upgrading, le rôle des institutions locales est également à mettre en évidence. Enfin, notre cadre théorique qui incorpore une dimension stratégique à l'analyse de la CGV à partir du concept de multi-gouvernance, permet de juger de l'intérêt pour les entreprises du Sud de s'insérer dans plusieurs CGV à la fois.

Chapitre 4 – Méthodologie

La démarche méthodologique élaborée pour construire ce travail de recherche est essentiellement qualitative, exploratoire et multiscalaire. Elle privilégie la méthode d'étude de cas multiples du champ d'étude auquel se réfère cette thèse et comprend des analyses aux niveaux macro, méso et micro. Au niveau macro, nous avons mené une analyse structurelle des échanges commerciaux de fleurs coupées à partir des bases de données du commerce international. Aux niveaux micro et méso, les données ont été traitées par l'analyse thématique reposant sur le codage manuel. Enfin, nous aborderons le mode d'échantillonnage mis en place, ainsi que les procédures utilisées pour la collecte, le traitement et l'analyse des données.

4.1 – La multi-méthode qualitative et quantitative

L'utilisation combinée de données qualitatives et quantitatives que Milles et Huberman (2003) qualifient de « multi-méthode », vise à confirmer les résultats obtenus par la triangulation des sources, ainsi qu'à approfondir l'analyse par l'interprétation d'un plus grand nombre d'informations. Les données quantitatives ont appuyé la partie qualitative de l'étude, pendant la phase de conception de la problématique et aussi lors de l'échantillonnage des cas représentatifs à étudier. L'utilisation combinée de ces deux types de données, s'insère dans une perspective de complémentarité à différentes étapes de la recherche mais aussi dans une même phase, en tant qu'outil de validation. L'utilisation concomitante de données qualitatives et quantitatives qui est récurrente dans la recherche en gestion, présente différents avantages (Miles et Huberman, 2003):

- la confirmation ou le recoupement des résultats via la triangulation;
- le développement séquentiel du travail de recherche en permettant de faire le lien entre les différentes phases de la recherche pour les valider. Par exemple, les résultats quantitatifs permettent de sélectionner l'échantillon qui sera à son tour analysé à travers la méthode qualitative;
- les études quantitatives permettent de conduire à des résultats précis et généralisables à partir de l'utilisation de procédures établies; les résultats qualitatifs de leur côté permettent de dépasser le stade de l'abstraction inhérent aux études quantitatives, par le biais de descriptions et comparaisons stratégiques inter-cas.

4.1.1 – L'étude de cas multiples

Selon Claro (2004), une étude de cas fournit une vision approfondie et holistique de la problématique concernée en s'appuyant sur un cadre théorique. Selon Yin (1994), une étude de cas doit satisfaire les trois principes de la méthode qualitative : description, compréhension et explication. Dans cette méthode, la généralisation des résultats est issue de l'étude détaillée d'une ou plusieurs unités d'analyse, élément-clé de l'étude de cas. Ces unités concernent des systèmes d'action plutôt que des individus ou des groupes d'individus. Pour cela, les études de cas doivent être sélectives, privilégiant une ou deux questions fondamentales pour la compréhension du système concerné. Ainsi, Tellis (1997) considère les études de cas comme des analyses « multi-perspective ». Mais, le chercheur doit prendre en compte non seulement la perspective des acteurs, mais aussi les interactions entre ceux-ci. Yin (1994 :13) donne à la stratégie d'étude de cas une définition concise :

« The case study inquiry copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points; ...one result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulation fashion;»⁴⁶

Le choix de la méthode d'étude de cas se justifie du fait d'un sujet de recherche:

- s'appuyant sur des questions du type « comment » et « pourquoi », nécessitant la mise en place d'une démarche descriptive et exploratoire sur le sujet analysé;
- basé sur le croisement de différentes sources de données (entretiens, observations, rapports, documents, etc.) et sur des méthodes d'analyse quantitative et qualitative qui, comme on l'a vu, offrent une compréhension du sujet plus large que ne l'offrirait une seule source;
- déficitaire en données quantitatives, ce qui est le cas de notre étude avec un secteur économique dont le mode de gouvernance repose traditionnellement sur la vente aux cadrons avec transactions à court terme. Cependant, au cours de ces dernières années, l'industrie de la fleur coupée a adopté une stratégie plus orientée vers les consommateurs, avec une collaboration étroite entre producteurs et détaillants. L'étude de cas fournit alors des informations sur la pertinence des relations entre les acteurs de la CGV insufflées par

⁴⁶ La méthode d'étude de cas répond aux situations dans lesquelles il y a beaucoup plus de variables d'intérêt que de données quantitatives ;... le résultat s'appuie sur de multiples sources de données, avec des données qui doivent converger à travers une triangulation ;...

cette industrie, notamment au niveau des modes de gouvernance et des défis qui en découlent pour les acteurs de l'amont situés dans les PVD.

La méthode d'étude de cas multiples⁴⁷ doit être préférée lorsque les cas d'étude envisageables permettent la création de quelques unités d'analyse ayant des caractéristiques comparables (Yin, 1994). Ainsi, cette logique de réplification est analogue à celle des expériences multiples utilisées dans les sciences dures telles que la médecine, où le but est d'analyser quelques individus souffrant d'une même maladie. Dans ce contexte, l'étude de cas multiples s'appuie sur la réplification des unités d'analyse et non sur la logique d'échantillonnage.

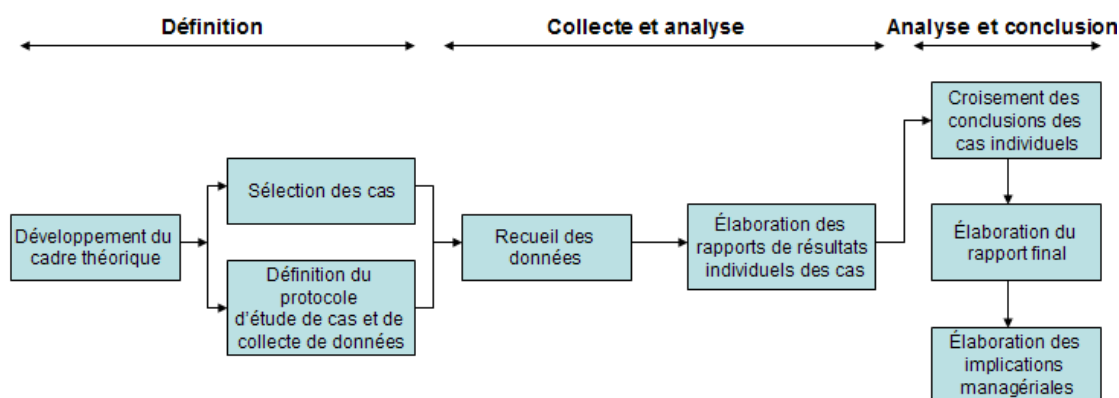
Le succès de l'étude de cas dépend de la mise en place d'un protocole bien élaboré qui, pour cette étude, s'inspire directement du modèle de Yin (1994, p.64) et qui prévoit les étapes suivantes :

- présentation générale du projet de recherche (objectifs et problématique de l'étude);
- description de la démarche d'accès aux données de terrain (interview, observations, etc.);
- élaboration de questions concernant les cas d'étude (en particulier sur l'importance des informations à demander et les sources ou agents détenteurs de ces informations);
- définition du mode de présentation des résultats des études de cas (analyse thématique, analyse textuelle, etc.).

Une description plus détaillée du protocole utilisé est présentée dans la figure 16 qui montre que le développement d'un cadre théorique constitue l'étape initiale de la démarche de recherche. L'importance du cadre théorique se situe plus particulièrement au niveau de son application dans la phase de réplification des cas. Ainsi, ce cadre doit présenter les conditions dans lesquelles un phénomène particulier peut se produire (réplification littérale) ou non (réplification théorique), dans chaque cas analysé.

⁴⁷ Quelques auteurs tels que Eckstein (1975) et George (1979) considèrent que le méthode d'étude de cas multiples est bien différenciée de celle concernant l'étude de cas singulier. De ce fait, ces auteurs utilisent la dénomination « *études comparatives* » pour désigner les études de cas multiples. Toutefois, dans notre travail, nous adoptons la perspective de Yin (1994) qui regroupe les études de cas singulier et multiples dans un même cadre méthodologique.

Figure 16 - Protocole de l'étude de cas multiples utilisée.



Source: D'après Yin (1994).

Une des principales critiques de la méthode d'étude de cas porte sur le faible nombre de cas analysés et la subjectivité des données qualitatives. De ce fait, le choix des cas à analyser s'avère une étape majeure dans la mise en place de ce type de recherche, car les limites de cette méthode peuvent être minimisées en choisissant des études de cas les plus représentatives du secteur étudié. Selon Yin (*op.cit.*), le choix préalable des unités d'analyse doit en particulier permettre de confirmer des résultats similaires (réplication littérale) ou au contraire d'obtenir des résultats contrastants pour des raisons prévisibles (réplication théorique).

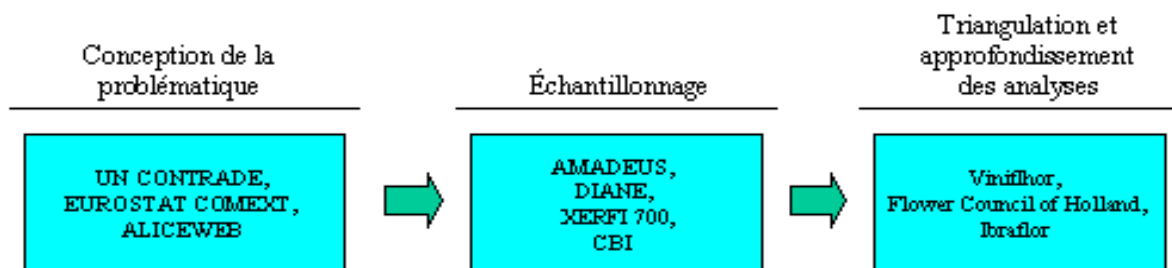
Pour faciliter le repérage des variables-clé dans la phase d'analyse, nous utiliserons le codage des données tel que proposé par Stake (1995) et dont les procédures de codage seront décrites postérieurement. En vue de bien structurer la phase finale de l'analyse, il s'avère important d'établir une stratégie d'analyse. Celle présentée par Yin (1994) s'appuie sur le concept de réplication littérale et théorique et se décompose en deux parties. La première consiste à analyser les résultats en les reliant aux propositions issues du cadre théorique. L'autre vise à une description détaillée d'un cas qui constituerait une base de comparaison pour les autres cas.

4.1.2 – Analyse des données statistiques

Les données statistiques relatives au commerce international ont été analysées à partir des bases COMTRADE (Nations Unies), COMEXT (Eurostat) et ALICEWEB (Brésil) qui ont été utilisées dès l'étape de construction de la problématique, notamment en ce qui concerne la structure du marché de fleurs en Europe (importations, exportations, production et consommation). En ce qui concerne la phase de constitution de l'échantillon, nous avons eu recours aux bases de données afférentes aux entreprises européennes (AMADEUS, DIANE) et qui portent notamment sur la taille des entreprises en chiffre d'affaires. Des informations issues de bases de données privées (XERFI 700, CBI⁴⁸) et du secteur plantes ornementales de Viniflor, ont également été utilisées lors de l'échantillonnage.

Dans le but d'approfondir nos analyses et de mettre en place la triangulation des résultats, nous utilisons des bases de données interprofessionnelles portant sur la production et le commerce de fleurs coupées, tant au niveau de l'Europe (Viniflor, Flower Council of Holland), que du Brésil (Ibraflor).

Figure 17 - Synthèse de la démarche d'analyse quantitative



⁴⁸ Centre for the Promotion of Imports from developing countries – Hollande.

4.2 – Champ d'étude et échantillonnage

Les différents canaux de vente au détail de fleurs coupées, constituent le point de départ pour la délimitation des unités d'analyse. Chaque unité d'analyse est composée de l'ensemble des agents situés entre le canal de détail et le producteur. Un même agent peut être présent dans plusieurs unités d'analyse, du fait de son implication à différents niveaux de la CGV (ex : des importateurs qui fournissent aux GrossistesSurMarché et aussi aux GMS).

4.2.1 – Champ d'étude

Bien que le marché français de la fleur coupée constitue le sujet central de notre recherche, le champ d'étude est élargi à la Hollande et au Brésil pour deux raisons distinctes. La Hollande nous intéresse du fait de sa position prépondérante de fournisseur du marché européen et donc français (90% des importations françaises) et de plaque tournante du commerce mondial pour ce produit (la Hollande recevant 50% des exportations brésiliennes). En ce qui concerne le Brésil et bien qu'il n'exporte pas directement vers la France, une analyse prospective nous intéresse à différents niveaux : d'abord du fait de la politique de développement des exportations de fleurs coupées mise en place par les organismes gouvernementaux brésiliens ; ensuite par les liens institutionnels et culturels de l'équipe de recherche avec le Brésil; mais surtout par l'intérêt croissant des détaillants européens pour les fleurs tropicales, source potentielle de différenciation entre enseignes (Entretiens de l'auteur, 2008).

En France les enquêtes concernent les circuits de détail et les GrossistesSurMarché; en Hollande des gros opérateurs du marché (importateurs, GrossistesHorsMarché et cadrans) travaillant directement avec des canaux de distribution en France; au Brésil les exportateurs et les producteurs. Sur ces trois terrains, les enquêtes ont été complétées par des entretiens auprès d'experts privés et d'acteurs institutionnels impliqués dans la filière fleurs coupées au Brésil (notamment ceux liés à la R&D).

4.2.2 – Echantillonnage

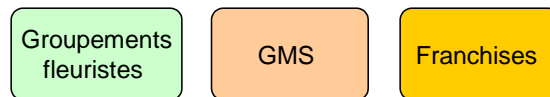
Selon Miles et Huberman (2003), les échantillons qualitatifs tendent à être "orientés" plutôt que pris au hasard. Cela est dû au fait que la définition de l'univers à étudier est limitée comparativement aux échantillons quantitatifs mais aussi parce que les processus sociaux suivent une logique et une cohérence difficilement exploitables dans le cas d'échantillonnage aléatoire d'événements. Par ailleurs, un échantillonnage aléatoire sur un faible nombre de cas peut s'avérer peu fiable et biaiser les résultats. Nous avons donc privilégié l'échantillonnage séquentiel en relation au cadre conceptuel (ici la CGV). Selon Miles et Huberman (2003), dans cette modalité d'échantillonnage qualitatif, les échantillons ne sont pas entièrement pré-spécifiés mais peuvent évoluer au cours de la recherche. La définition de l'échantillon est réalisée au fur et à mesure du développement du travail, sur la base d'informations permettant un chaînage de recommandations pour construire un échantillon pertinent. Notre processus d'échantillonnage a ainsi débuté par un repérage des acteurs institutionnels de la filière fleurs coupées en France, suivi d'un entretien avec chacun d'eux. Cette phase a permis de définir le panorama du secteur et ainsi construire un réseau de contacts avec d'autres acteurs de la filière. Le recours à des experts s'est avérée une étape incontournable du processus de sélection des acteurs enquêtés.

Bien que la procédure d'échantillonnage se réfère d'abord au cadre conceptuel, le choix des agents composant l'échantillon obéit aussi à des critères de représentativité dans le secteur étudié. Miles et Huberman (2003) qualifient ce mode d'échantillonnage de « cas typique », où l'objectif est le repérage des agents (et évènements) relevant de la norme ou de la moyenne.

En **France**, les entreprises ont été choisies en fonction de leur représentativité dans les grands circuits de distribution repérés lors des recherches préliminaires de terrain. Trois grands circuits de distribution de fleurs coupées ont donc été préalablement établis : les réseaux de fleuristes franchises, les **GMS**, les fleuristes traditionnels et leurs groupements (cf. figure 18). Des **GrossistesSurMarché** font également partie de notre échantillon en France. À partir de bases de données statistiques, d'analyses documentaires et d'interviews préliminaires avec des acteurs institutionnels, nous avons identifié les principales entreprises impliquées dans ces trois circuits de distribution. Pour les deux premiers groupes de détaillants étudiés (franchises et **GMS**) toutes les entreprises se situent en France. Compte tenu du grand nombre de **GrossisteSurMarchés** (550) et de fleuristes traditionnels (12 000), nous avons procédé à une

sélection des entreprises à partir de leur part de marché mesurée selon des rapports sectoriels, d'une part et de leur représentativité aux yeux des acteurs institutionnels contactés, d'autre part.

Figure 18 – Unités d'analyse : les trois grands circuits de vente au détail de fleurs coupées en France



En **Hollande** on a repéré les principales entreprises fournissant les différents circuits de distribution en France. De ce fait, nous avons interviewé le principal cadran hollandais (*FloraHolland*) et un groupement d'importateurs et de GrossistesHorsMarché (*Dutch Flower Group*) qui est le plus grand fournisseur pour la France.

Au **Brésil** l'échantillonnage repose uniquement sur des entreprises réalisant ou ayant déjà réalisé des activités d'exportation de fleurs coupées vers l'Europe. Il intègre des associations de producteurs orientées vers l'exportation ainsi qu'un producteur individuel. Des entreprises et des organismes opérant dans des activités d'appui, telles que la logistique aérienne et la recherche, font également partie de l'échantillon.

Les acteurs sélectionnés ont été contactés par téléphone, courrier postal et e-mail. Parmi les entreprises contactées, dix n'ont donné aucune suite à la demande d'entretien ou ont tout simplement refusé. Au total, **37 acteurs** ont été interrogés dans les trois pays (France, Hollande et Brésil) : 21 entreprises et organisations collectives, 11 institutions et 5 experts (cf. liste annexe 1). Avec les 21 entreprises interviewées, nous avons atteint la saturation théorique à partir de laquelle l'apprentissage incrémentiel est minimale, le chercheur observant la répétition des phénomènes déjà constatés.

4.3 – Collecte des données

Trois modes de collecte des informations ont été retenus pour conduire les investigations de terrain :

- Entretiens semi-directifs « face-à-face »;
- Analyse documentaire;
- Analyse de bases de données statistiques.

Les entretiens semi-directifs constituent la principale source de données primaires. Ils reposent sur des guides préparés en fonction du type d'acteur (GrossistesSurMarché, franchises, GMS, acteurs institutionnels, etc.), pour standardiser l'instrument de collecte d'information (cf. annexe 2). Malgré certaines adaptations réalisées en fonction du type d'acteur, tous les guides ont été conçus pour alimenter les questions de recherche posées en référence au cadre conceptuel mobilisé, puis affinés à la suite des consultations réalisées auprès des experts. Une grille a servi de base à la construction des guides d'entretien (cf. annexe 3). Les entretiens ont été enregistrés pour conserver l'information en vue de l'analyser postérieurement. Dans la plupart des entretiens, un seul interlocuteur était présent et leur durée moyenne a été d'une heure. Dans les grandes entreprises françaises et hollandaises, les interviews ont été réalisées principalement avec les responsables des secteurs achat directement concernés par l'activité d'approvisionnement. Dans les entreprises plus petites, l'interviewé a été le dirigeant directement chargé de l'activité d'approvisionnement. Au Brésil, la majorité des interviews a été réalisée auprès des dirigeants des entreprises, du fait que le secteur est constitué principalement de PME.

Encadré 4 – Synthèse de la grille d'analyse

Structure input-output

- Gamme de produits
- Structure d'approvisionnement
- Logistique
- Transport
- Agrégation de valeur
- Stratégie d'innovation
- Principales stratégies commerciales et de marketing
- Financiarisation

Structure géographique

- Dispersion géographique des fournisseurs
- Zone d'implantation commerciale

Contexte socio-institutionnel

- Utilisation de labels/certifications/chartes de qualité
- Utilisation d'outils de traçabilité

Modes de coordination

- Caractérisation du parc fournisseurs
 - Principaux fournisseurs
 - Part des fournisseurs hollandais dans le total du sourcing
 - Concentration dans les bases d'approvisionnement
 - Mobilité (*Turnover*) de fournisseurs
 - Niveaux de spécialisation des fournisseurs
- Relations avec les fournisseurs
 - Principales évolutions dans la structure d'approvisionnement
 - Critères de sélection et d'exclusion des fournisseurs
 - Modes d'évaluation des fournisseurs
 - Relations d'exclusivité avec les fournisseurs
 - Types de relation commerciale avec les fournisseurs
 - Etablissement des prix avec les fournisseurs
 - Intégration verticale de la production

La période de collecte des données s'est déroulée en deux temps : Octobre et Décembre 2007 pour les interviews exploratoires avec les acteurs institutionnels et Janvier à Décembre 2008 auprès des entreprises en France, Hollande et Brésil. En ce qui concerne le Brésil, nous avons utilisé les données déjà recueillies entre Juillet 2005 et Février 2006 lors des enquêtes de terrain réalisées par le doctorant dans le cadre de son Master recherche au PADR⁴⁹. Il faut souligner que cette collecte en deux temps a permis d'analyser l'évolution du secteur brésilien

⁴⁹ PADR – Programme de Master en Gestion et Développement Rural / Université Fédérale Rurale de Pernambuco – Brésil. Titre de la dissertation « La Filière Floriculture Tropical dans l'État de Pernambuco : analyse de l'insertion dans le marché européen » (A Cadeia Produtiva da Floricultura Tropical de Pernambuco: Análise da Inserção no Mercado Europeu). UFRPE, Recife – Brésil, 2004 – 2006. 125 p.

sur une moyenne période (2005-2008). De plus, les contacts et les relations précédemment établis avec les acteurs concernés, ont largement facilité la réalisation des enquêtes dans ce pays en 2008.

Nous avons complété et vérifié les informations collectées par le biais de données secondaires, dans un souci de triangulation et aussi de cartographie de la CGV fleurs coupées en France. Pour cela nous avons utilisé des rapports d'études sectorielles, des articles de presse, les sites Internet des entreprises et des institutions concernées, les documents fournis par les acteurs interviewés ainsi que les données statistiques disponibles.

4.4 – Traitement des données

4.4.1 – Données qualitatives

Le traitement des données qualitatives repose sur l'analyse thématique proposée par Miles et Huberman (2003), Blanchet et Gotman (2007). Ceux-ci définissent ce type d'analyse comme une méthode visant à dépasser la singularité du discours en découpant transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère à un même thème. Cette méthode ignore ainsi la cohérence individuelle de chaque entretien pour se référer à une cohérence thématique inter-entretiens. Miles et Huberman (*op.cit.*) affirment que l'analyse thématique vise à décortiquer les entretiens en un nombre plus réduit de thèmes ou d'éléments conceptuels plus synthétiques.

Malgré le grand volume d'informations collectées, nous n'avons pas eu recours à des logiciels d'analyse de données qualitatives, compte tenu de l'homogénéité du corpus des réponses. Le traitement manuel des données a permis une première synthèse, toujours en se référant au cadre conceptuel. Après la retranscription des entretiens, les extraits les plus pertinents ont ainsi été classés selon la grille d'analyse construite en fonction de la problématique de recherche (cf. annexe 3). Cette étape vise notamment à réduire le volume de données à traiter en éliminant les informations parasites ou superflues. À la différence du guide d'entretien qui est un outil d'exploration visant à recueillir des données, la grille d'analyse est un outil explicatif destiné à produire des résultats.

De même que pour les guides d'entretiens, l'élaboration de la grille d'analyse intègre les principaux aspects de la gouvernance de la CGV décrits par Gereffi (1994 p.96), Gereffi *et al* (2005, p.5) pour analyser les mécanismes de fonctionnement de cette CGV dans laquelle interfèrent des fournisseurs dispersés dans les PVD et des acheteurs situés dans les pays développés. Ces mécanismes concernent surtout :

- la coordination des activités entre les acheteurs qui contrôlent la production sans y être toutefois impliqués directement;
- le rôle joué par les entreprises situées en aval et en amont de la production (concepteurs, détaillants et *branders*);
- les multiples possibilités d'upgrading qui peuvent être mises en oeuvre par les fournisseurs;
- la dynamique de pouvoir exercée par les firmes leader.

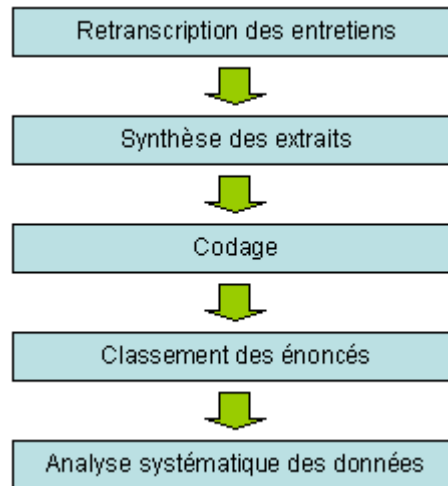
Après une première synthèse des données primaires et secondaires, nous avons procédé à la phase de codage qui consiste à regrouper l'information en unités d'analyse significatives : les codes thématiques. Selon Miles et Huberman (*op.cit.*), ces codes thématiques sont des éléments explicatifs relatifs à un thème ou un pattern suggérés par les cas étudiés. Ils permettent de mettre ainsi en exergue les éléments communs à chaque cas étudié. Selon Miles et Huberman (2003) le codage thématique remplit quatre fonctions principales :

- 1 – réduire les grandes quantités de données en un petit nombre d'unités analytiques;
- 2 – encourager le chercheur à l'analyse dès la phase de recueil des données pour mieux cibler l'information à recueillir;
- 3 – faciliter la construction d'une carte cognitive, schéma évolutif permettant au chercheur de comprendre le cas étudié ;
- 4 – établir les bases d'une analyse inter-cas en révélant des thèmes communs et des processus de causalité permettant une interprétation identique dans le cas d'enquêteurs multiples.

Après le codage, nous avons classé les énoncés selon les outils proposés par Miles et Huberman (*op. cit.*), pour ensuite les appliquer à notre recherche : fiches de synthèse; matrices explicatives par cas étudié; regroupements par thèmes; tableaux de comparaison inter-cas et intra-cas. Ces énoncés sont des unités de signification complexe et de longueur variable (paragraphe, verbatim, phrases ou membres de phrases) qui synthétisent l'information

correspondant à chaque code. La figure 19 illustre les étapes successives de la démarche d'analyse qualitative des données.

Figure 19 – Synthèse de la démarche d'analyse qualitative



4.4.2 – Données quantitatives

Le traitement des données quantitatives a consisté essentiellement à une comparaison des données disponibles sur le commerce international, la consommation et la production de fleurs coupées en France et en Europe. Il nous a permis d'établir un panorama d'évolution des canaux de distribution en France d'une part et nous avons pu analyser les changements ayant eu lieu aux niveaux européen et mondial d'autre part. Les chiffres relatifs aux entreprises ont été également comparés en vue d'analyser le poids économique des firmes qui composent notre échantillon.

Conclusion du chapitre 4

En conclusion de ce chapitre se référant à la méthodologie, nous présentons un tableau de synthèse qui montre les liens entre cadre conceptuel et méthodologique d'une part et les hypothèses de recherche d'autre part (cf. tableau 37).

Tableau 37 – Synthèse du cadre d'analyse

HYPOTHESES	QUESTIONS	CADRE CONCEPTUEL	MÉTHODE
H1 – Les changements dans la CGV fleurs coupées en France ayant donné lieu à des formes de gouvernances plus hiérarchisées, sont liés à la consolidation des canaux de détail.	<i>Q1 – La consolidation des canaux de détail est-elle la cause ou la conséquence de la restructuration de la CGV ?</i>	- Chaîne Globale de Valeur - Structure de Gouvernance - <i>Upgrading</i>	Démarche de recherche qualitative, exploratoire et multiscalaire (macro, méso, micro) Multi-méthode qualitative et quantitative - Analyse bibliographique - Travail de master 2 - Analyse statistique - Enquêtes de terrain - Approche comparative (étude de cas multiples)
H2 – L'accès des producteurs étrangers au marché français est conditionné à l'adhésion aux nouveaux modes de gouvernance mis en place dans la CGV.	<i>Q2 – Quelles sont les impacts des nouveaux modes de gouvernance dans la CGV fleurs coupées en France, en matière notamment d'inclusion ou d'exclusion des acteurs de l'amont ?</i>		

Conclusion de la partie 2

Le cadre conceptuel de notre recherche s'appuie plus particulièrement sur les théories relatives aux chaînes globales de valeur, à la gouvernance de ces chaînes et à l'upgrading des acteurs des PVD. Il sert de guide pour la construction des grilles d'entretien d'une part et pour les grilles d'analyse des données empiriques recueillies sur le terrain en Europe (France et Hollande) et au Brésil, d'autre part. De la confrontation des théories retenues dans ce cadre conceptuel avec les résultats issus des enquêtes exploratoires sur le terrain, découlent les deux questions-clé de notre analyse :

Q1 – La consolidation des canaux de détail est-elle la cause ou la conséquence de la restructuration de la CGV ?

Q2 – Quelles sont les impacts des nouveaux modes de gouvernance dans la CGV fleurs coupées en France en matière notamment d'inclusion ou d'exclusion des acteurs de l'amont ?

Nous mettons cependant l'accent sur certaines limites posées par ce cadre, afin de préparer des propositions permettant, sinon de les dépasser, du moins d'en tenir compte dans l'analyse de nos résultats. Quant à la méthodologie retenue pour mener à bien cette recherche, nous nous appuyons sur une approche multi-méthode (qualitative et quantitative). Cette méthode qui découle de la théorie relative aux études de cas multiples, s'appuie sur les enquêtes de terrain menées auprès des différents types d'acteurs de la CGV (producteurs, importateurs, grossistes, experts, institutions impliquées dans le secteur) tant en Europe (France et Hollande) qu'au Brésil pour l'amont.

**PARTIE 3 – RESULTATS ET DISCUSSION: LA
GOUVERNANCE DE LA CGV FLEURS
COUPÉES EN FRANCE ET SON IMPACT SUR
L'AMONT**

Introduction de la partie 3

Cette partie est constituée de deux chapitres qui présentent les résultats des investigations de terrain. Le premier (chapitre 5) s'attache à caractériser les principaux canaux de distribution en France (GMS, franchises, groupement fleuristes indépendants) et le second (chapitre 6) tente d'évaluer les impacts des nouveaux modes de gouvernance de la CGV sur les acteurs de l'amont. À ce niveau, le cas du Brésil que nous avons étudié sur le moyen terme (2003-2008), permet de mettre en évidence les principaux facteurs de blocage au développement d'une production dont les conditions sont entièrement dictées par les détaillants européens via leurs intermédiaires.

Chapitre 5 – Évolution organisationnelle des différents canaux de distribution

Les trois principaux canaux de distribution (qui représentent 80% du marché français), ont notablement évolué à partir du début des années 2000 (cf. chap. 2). Les stratégies qu'ils ont mises en place pour satisfaire les nouvelles exigences du consommateur en matière de prix et de qualité notamment, ont provoqué d'importants changements dans la structure de la CGV. À travers les résultats de nos enquêtes de terrain concernant ces trois principaux canaux français de distribution, nous tenterons d'établir la nature, les objectifs et l'organisation des nouveaux modes de gouvernance qui régissent aujourd'hui la CGV fleur coupée.

5.1 – La GMS, une stratégie prix reposant sur l'intermédiation

La majorité des producteurs alimentant le marché européen étant installés en Afrique, un partenariat privilégié avec des importateurs a été mis en place par la GMS. Il permet à celle-ci d'optimiser son contrôle sur la qualité du produit et sur les prix, tout en conférant à ces intermédiaires un rôle-clé dans la CGV. Ceux-ci dépassent en effet de plus en plus la simple fonction de négociant pour prendre en charge un plus grand nombre de services tout au long de la CGV, comme le contrôlé de qualité, le transport, la mise en place et le contrôle en

production des cahiers de charges ou la sélection de nouveaux producteurs. À travers ces services, les importateurs développent des relations étroites avec les producteurs, constituant ainsi une interface de communication entre la distribution (GMS et franchises fleuristes) et ces derniers.

Le rôle majeur des importateurs

La GMS française réalise ses achats majoritairement en Hollande, par le biais d'importateurs avec qui elle développe des relations partenariales dans la continuité. Plus de la moitié de cet approvisionnement provient de contrats directs avec des producteurs des PVD, le reste étant acheté à partir d'opérations spot sous fréquence hebdomadaire (cf. tableau 38).

« *Notre plus grand importateur travaille avec nous depuis 20 ans... le plus récent ça fait 3 ans.* » (Auchan).

Tableau 38 – Structure de sourcing dans la GMS étudiée

	Origine des approvisionnements (en volume)	Participation du plus grand importateur dans le total de l'approvisionnement	Nombre d'importateurs en Hollande
Auchan	- 90% Hollande (dont 50% importées sur contrat) - 10 % France	50%	2
Carrefour*	- 90% Hollande (dont 60% importées sur contrat) - 10 % France	30%	3

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

* Concerne la division Carrefour Supermarchés qui regroupe les enseignes maxidiscount et de proximité, totalisant 5 100 magasins dont 1 100 Carrefour Market (ex Champion) et 4 000 enseignes maxidiscount et de proximité (8 à huit, Shopi, ED, Proxi, etc.).

Dans un contexte de forte concurrence, le phénomène de concentration au niveau des importateurs s'accroît (cf. chap. 5.3). Leur surface financière qui en résulte permet à ces agents de répondre aux exigences de la GMS en termes de gamme de produit, de volume, de régularité et de délais de livraison par exemple. D'autre part, elle permet à la GMS de mettre en place une stratégie de « *preferred suppliers* » (cf. chap. 3.2.4) dans laquelle 2 à 3 fournisseurs seulement sont responsables de la quasi-totalité des approvisionnements. Cette stratégie de redéfinition de l'allocation des activités entre les entreprises de la chaîne vise

ainsi une réduction des coûts de coordination, le transfert entre firmes se faisant alors sur des postes aux exigences réduites en matière de coordination (Dolan et Humprey, 2004).

« On a 2 importateurs en Hollande (dont 1 français – Qualiflor) qui font le lien entre Auchan et les producteurs » (Auchan)

Les prix sont fixés au préalable entre GMS et importateurs et la qualité des fleurs est garantie par le cahier des charges ou par des certifications dont le contrôle est à la charge de l'importateur, de même que celui de l'ensemble de la chaîne logistique et de froid. Toutes ces exigences ne peuvent être satisfaites avec les GrossistesSurMarché français car ni la stabilité des prix ni la qualité des produits n'y sont assurés pour la GMS. Les fleurs vendues par les GrossistesSurMarché sont achetées sur le marché spot, sur les cadrans ou auprès des GrossistesHorsMarché, ce qui rend difficile la formation anticipée d'un prix fixe compte tenu des variations journalières. La qualité est y également plus difficilement assurée du fait d'une origine souvent inconnue des fleurs liée à leur transit par d'autres intermédiaires. De plus, ces GrossistesSurMarché peuvent constituer des stocks pour répondre aux demandes de leurs clients, entraînant alors de grosses pertes liées à la périssabilité du produit.

« Le problème en achetant auprès des GrossistesSurMarché est qu'ils achètent sur les cadrans ou auprès de grands GrossistesHorsMarché (dont on ne connaît pas l'origine des producteurs), pour constituer un stock « tampon » en frigo – donc on a une fleur qui peut avoir 3 à 5 jours de plus. Ça arrive surtout lorsque nous avons besoin de gros volumes pour faire de grandes opérations de vente... une opération rose par exemple, peut concerner 500 000 tiges à la fois. » (Carrefour)

Les contrats d'importation sont établis entre GMS et importateur d'une part et entre importateur et producteur d'autre part, mais ce sont les GMS qui déterminent les types de produit et de normes de qualité. L'importateur est alors responsable du paiement au producteur, jouant ainsi le rôle de financeur. La transaction par le biais de l'importateur est de ce fait privilégiée par la GMS, comparativement à la majorité des GrossistesSurMarché et cadrans qu'elle doit payer à réception.

« Chez les cadrans ou GrossistesSurMarché, le paiement est immédiat (« paiement au comptant »), tandis qu'avec l'importateur c'est plus long... donc, c'est l'importateur qui gère ces délais auprès du producteur ». (Auchan)

Dans le cas de refus de paiement de la part de la GMS pour cause de qualité insuffisante, c'est l'importateur qui est « garant » du paiement auprès du producteur, d'où l'importance de son rôle dans le contrôle de qualité du produit jusqu'à sa livraison aux centrales d'achat de la GMS.

« Le rôle de l'importateur est de vérifier la mise en place du cahier des charges par le producteur, de recevoir la marchandise en Hollande et vérifier au déchargement si elle est « ok », c'est le garant entre le producteur et nous en matière de conformité du produit. S'il y a un problème de qualité, c'est à l'importateur que l'on refuse car c'est à lui que l'on paye et c'est lui qui se responsabilise pour payer les producteurs » (Auchan)

Tableau 39 – Modes de coordination entre les GMS étudiées et leurs fournisseurs

	Contrats avec des producteurs	Principaux critères de sélection des producteurs
Auchan	Oui	Rapport qualité/prix, capacité de production, adéquation aux normes de certification de qualité
Carrefour	Oui	Rapport qualité/prix, capacité de production, gamme de produits offerts, certifications de qualité

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Les prix qui sont négociés entre GMS, importateur et producteur, prennent en compte les coûts de production et d'exportation⁵⁰. Avec un prix fixé à l'avance (avant le début du cycle de production qui est d'environ 8 semaines par exemple pour les roses), la GMS se prémunit aussi contre les augmentations de prix pouvant survenir en cours de cycle. De plus, elle bénéficie de prix diminués en fonction de la quantité achetée. Cette stratégie qui est au cœur de l'activité fleur coupée de la GMS, lui offre ainsi une double garantie de contrôle du prix du produit par rapport à des achats faits sur le marché spot où les prix sont basés sur les cotations du marché. Bien que le mode de négociation du prix génère une asymétrie de pouvoir favorable à la GMS, la contractualisation à l'avance du prix intéresse les producteurs du fait de la garantie financière qu'elle leur apporte avec le paiement direct par l'importateur.

« On réalise une négociation directe avec le producteur. Les prix ainsi que les exigences de qualité sont établies entre Carrefour et le producteur étranger, sous l'intermédiation de l'importateur »... « La mise en place des contrats avec les producteurs étrangers est

⁵⁰ Les informations fournies par les producteurs concernant les coûts de production sont rapprochées de ceux recueillis par des consultants spécialisés pour fixer le prix de base départ (FOB) (c.f. annexe 3, tableau des coûts de production pour les roses en Ouganda).

conditionnée à un bon rapport qualité-prix, une régularité en qualité et volume permettant de faire une action promotionnelle tous les mois. » « D'abord on fait un essai avec le fournisseur et si ça marche, on établit un contrat qui garantit un prix fixe tout au long de l'année. » (Carrefour).

Tableau 40 – Principale stratégie de réduction dans la GMS étudiée

	Stratégie
Auchan	Achat direct à l'étranger
Carrefour	Achat direct à l'étranger

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Structure d'approvisionnement et logistique

La structure d'approvisionnement de la GMS en produits frais (fruits et légumes) concerne aussi les fleurs coupées. Elle repose sur une centrale d'achat qui regroupe les commandes des magasins et les envoie aux importateurs. Dans les deux cas étudiés (Auchan et Carrefour), ces deux groupes sont propriétaires de leur centrale d'achat. En pratique, les plateformes principales et entrepôts régionaux reçoivent les commandes des magasins et elles les transmettent ensuite à la centrale d'achat qui les regroupe et les envoie aux importateurs.

Tableau 41 – Structure d'approvisionnement en fleurs coupées dans la GMS étudiée

	Nombre de centrales d'achats	Gestion des achats fleurs coupées
Auchan	- 1 centrale (Rungis) - 7 plateformes principales	- Structure propre Auchan
Carrefour	- 1 centrale (Rungis) - 3 plateformes principales et 13 entrepôts régionaux	- Filiale Carrefour (Logidis)

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Le transport (aérien et terrestre) ainsi que les coûts de dédouanement des fleurs issues d'approvisionnement direct à l'étranger, sont pris en charge par les importateurs. Le transport de fleurs achetées sur le marché spot depuis les plateformes des importateurs jusqu'aux plateformes des GMS, peut cependant être pris en charge par leurs centrales d'achat. Selon le responsable des achats chez Auchan, dans le cas d'achats sur le marché spot, la décision de prendre ou non en charge le transport (et donc de payer des prix « départ » ou « rendu »),

dépend uniquement du volume des commandes et par conséquent du prix du transport offert par le fournisseur. En pratique, lorsqu'il s'agit de petites commandes, le transport est à la charge du fournisseur faute de volume suffisant pour permettre à Auchan de négocier des prix compétitifs auprès de ses transporteurs.

Tableau 42 – Organisation du transit des fleurs par la GMS étudiée

	Principale plateforme d'arrivée des fleurs d'importation	Utilisation de traçabilité	Prise en charge du transport
Auchan	Hollande (Amsterdam)	Oui.	Fournisseur
Carrefour	Hollande (Amsterdam)	Oui.	Fournisseur

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

On perçoit en général une tendance à la prise en charge du transport par les importateurs qui résulte de la stratégie des GMS à réduire les coûts variables ayant des effets négatifs sur la stabilité des prix tout au long de l'année. Ainsi, en laissant le transport à la charge des fournisseurs, la GMS ne risque pas de devoir répercuter les variations de coût du frêt dues à certains aléas comme le prix du pétrole. Du fait que dans les approvisionnements en direct, le prix des fleurs est établi au préalable à travers contrats ou engagements, le risque lié au transport incombe alors à l'importateur.

« on cherche à réduire au maximum les coûts additionnels... on peut gérer ça, mais on évite car plus il y a de coûts additionnels plus c'est difficile de contrôler les variations du prix des fleurs en magasin » (Carrefour).

Au niveau logistique, la quasi-totalité des fleurs issue d'achats directs à l'étranger arrive en Hollande par l'aéroport de Schiphol à Amsterdam, éventuellement en Belgique ou encore à Orly (Paris). Cependant, des coûts plus compétitifs ainsi qu'un plus grand nombre de vols reliant la Hollande aux principaux pays producteurs de fleurs en Afrique et en Amérique du Sud, font de l'aéroport de Schiphol la principale porte d'entrée pour l'Europe. En outre, la Hollande comme plateforme d'arrivée des fleurs d'importation, se justifie par le fait que la majorité des entreprises sous-traitantes pour la fabrication des bouquets (bouquetteries), y sont implantées.

« La logistique aérienne via Paris n'est pas adaptée parce qu'on a besoin souvent de reconditionner les fleurs dans des emballages spécifiques à chaque enseigne ou magasin et ce service est réalisé par des bouquetteries en Hollande » (Carrefour).

Les principales évolutions notables dans l’approvisionnement de la GMS concernent l’augmentation du volume de fleurs achetées directement à l’étranger, au détriment des achats réalisés sur le marché spot en Hollande (cf. tableau 43). L’approvisionnement à partir de la production française est également en baisse, phénomène débuté dans les années 1970 (cf. chap. 1).

Tableau 43 – Evolutions de l’approvisionnement pour la GMS étudiée

Principales évolutions	
Auchan	Augmentation des approvisionnements en direct à l’étranger. Spécialisation des producteurs.
Carrefour	Augmentation des approvisionnements en direct à l’étranger.

Source : Enquêtes de l’auteur, 2008.

Une autre tendance perçue par la GMS est l’augmentation du niveau de spécialisation des producteurs. Pour pouvoir atteindre les exigences de celle-ci en termes de volume, ils cultivent de grandes surfaces avec en moyenne 2 à 4 variétés de fleurs seulement d’une seule espèce. Cette spécialisation est assez importante dans le cas des roses, avec des producteurs « uniproduit » cultivant trois variétés de couleur différente (ex : blanche, rouge, jaune) de cette seule espèce. La stratégie de la GMS réside dans un nombre réduit de producteurs fournissant les gammes de fleurs les plus vendues.

« Il y a eu une évolution (soit en hollande soit à l’étranger) vers la spécialisation dans la production de fleurs... au lieu de produire 5 à 7 variétés, ils produisent 2 à 3 variétés d’une seule espèce ». (Auchan).

Tableau 44 – Niveau de spécialisation des producteurs fournissant de la GMS étudiée

Niveau de spécialisation	
Auchan	Elevé. Producteurs spécialisés sur 1 espèce avec 2 à 3 variétés.
Carrefour	Elevé. Producteurs spécialisés sur 1 espèce avec 3 à 4 variétés.

Source : Enquêtes de l’auteur, 2008.

Les sources d'approvisionnement de la GMS

Malgré l'importante production hollandaise, notamment en tulipes et roses à gros bouton, la majorité des fleurs achetées en Hollande par la GMS vient des pays africains comme l'Ethiopie, la Zambie, l'Ouganda et surtout le Kenya. Les fermes kenyanes sont spécialisées dans la production de roses à petits boutons⁵¹ (*Sweet heart*), cette espèce étant l'une des plus vendue en GMS. Malgré la forte tendance à la baisse déjà évoquée, les fleurs françaises constituent encore une part non négligeable des approvisionnements (10%), en particulier en été pour des fleurs de saison comme l'anémone et la renoncule produites principalement en Provence. L'Espagne et l'Italie sont également des fournisseurs secondaires.

«...les produits basiques tels que les bouquets « machines » (avec 5-6 tiges) de roses ou tulipes sont achetées en Hollande et non en France, car les hollandais [et les producteurs situés en Afrique] produisent des fleurs à large échelle et à faible coûts contrairement à la France... il y a un bon rapport qualité-prix-technologie avec de gros volumes. Par contre, pour des produits plus spécialisés, on travaille avec des producteurs français ». (Auchan)

Tableau 45 – Sources d'approvisionnement de la GMS étudiée

	Principales pays fournisseurs étrangers
Auchan	Hollande, Kenya
Carrefour	Hollande, Kenya

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Malgré la position prédominante du Kenya, notamment dans la production de roses, de nouveaux pays commencent à développer une production de fleurs coupées à bas prix et à les vendre directement à la GMS française. Ainsi, Carrefour a récemment commencé à faire des achats en direct au Cameroun, au Costa Rica et en Tunisie (Responsable achats Carrefour, Novembre 2008).

Les approvisionnements à partir de l'Amérique du Sud restent minoritaires, malgré le fait que cette région soit une des plus importantes productrices de fleurs coupées au monde. Ceci est dû au fait que les fleurs produites dans cette région, surtout en Colombie et en Équateur, sont des produits de plus haute qualité entraînant un prix plus élevé qui les situe au-dessus du segment

⁵¹ Les roses sont classées en trois groupes en fonction de la taille : *Sweet hearts* (petit bouton et tige de 40-55 cm), *Intermediates* (bouton de taille intermédiaire et tige de 60-80 cm) et *Tea hybrids* (gros bouton et tige de plus de 80 cm)

de marché bas de gamme de la GMS. Certains responsables de GMS interviewés soulignent cependant le besoin de sensibiliser leurs clients pour développer la consommation de ce type de fleur de plus haute qualité.

« Les clients de la grande distribution ne sont pas prêts à payer le prix des fleurs sud-américaines... » ... « parce qu'un travail en amont de légitimité des GMS par rapport aux fleuristes, reste encore à faire » ... « la rose d'Amérique du sud c'est le champagne et la rose d'Afrique, le vin... » (Auchan)

Selon les GMS, les principaux critères pris en compte par les clients au moment de l'achat sont la fraîcheur et surtout le prix, l'origine n'ayant presque aucun effet sur la décision d'achat. De ce fait, très rares sont les enseignes affichant le pays de production des fleurs dans leurs rayons. Néanmoins, les deux GMS enquêtées affirment vouloir mieux exploiter l'origine des fleurs, afin de les différencier auprès des clients. De ce fait, malgré les nombreux débats autour des problèmes sociaux et environnementaux dans la filière fleurs coupées des PVD (comme au Kenya), les GMS considèrent que les fleurs africaines pourraient tirer profit de leur origine du fait d'un effet « exotisme » sur les consommateurs et que les fleurs françaises bénéficieraient elles aussi d'une plus grande visibilité par l'origine.

« ... l'origine pourrait être mieux exploitée auprès des consommateurs... » « On fait déjà des campagnes de vente en affichant l'origine « Roses du Kenya » » (Carrefour)

Qualification et traçabilité du produit

Au niveau certification, toutes les GMS utilisent des cahiers des charges élaborés et utilisés individuellement par chaque enseigne. Elles transmettent ainsi directement aux producteurs, via les importateurs, les paramètres de qualité spécifiques qu'elles ont fixé. L'application et le suivi du cahier des charges sont réalisés par les importateurs à travers des visites régulières dans les exploitations. Cette démarche qualité confirme les propos de Hugues (2000) selon lesquels il existe sur le marché international de la fleur coupée, une tendance à l'augmentation du rôle joué par les importateurs à ce niveau. Dans certains pays européens comme la Suisse et l'Angleterre, le niveau d'exigence de la certification est plus élevé à cause de la pression des clients sur des aspects liés à l'environnement ou aux conditions de travail. Bien que les consommateurs français soient beaucoup moins exigeants à ce niveau, la GMS française tend à s'aligner sur ses voisins britanniques et suisses. Il en résulte donc que les producteurs déjà

certifiés pour ces marchés étrangers accèdent ainsi plus facilement au marché français de la GMS.

« Il y a des clients qui imposent la certification... par exemple, AUCHAN nous a demandé d'utiliser la certification FLORIMARK. Au-delà de l'exigence de nos clients, la certification nous aide à maîtriser la qualité du produit. » (Importateur Qualiflor)

L'enseigne Auchan utilise également la certification FLORIMARK-Trade, qui est la plus répandue pour les fleurs coupées dans la GMS. La certification FLORIMARK-Trade concerne en effet toute la chaîne logistique depuis la production jusqu'aux centrales d'achats. En plus de la qualité du produit, elle prend en compte des aspects sociaux et environnementaux. Au contraire du cahier des charges où les producteurs sont responsables de la mise en place des procédures, l'implantation de cette certification est totalement à la charge des importateurs. Les producteurs peuvent aussi utiliser d'autres certifications, à la condition qu'elles respectent les critères de qualité et de traçabilité stipulés par les cahiers des charges de la GMS.

« La certification FLORIMARK-Trade est utilisée surtout pour une traçabilité de l'eau car parfois le produit part du producteur impeccable, mais à cause des problèmes de transport il peut arriver endommagé...tous les produits venant de Hollande ont cette certification ». (Auchan)

En ce qui concerne les outils de traçabilité, les deux enseignes enquêtées ont affirmé en faire usage. À la charge des importateurs, elle leur assure une traçabilité du produit de la production jusqu'à la livraison aux centrales d'achat, en passant par la bouquetterie et la chaîne de froid. Ces informations sont utiles lorsque des problèmes de qualité surviennent (concernant l'eau utilisée au cours de la conservation pendant le transport ou dans la chaîne de froid par exemple), pour en identifier l'origine. Dans le cas de Auchan, la traçabilité est mise en place à travers la certification FLORIMARK-Trade.

Les labels sont encore très peu développés dans la GMS française, aucune des enseignes enquêtées ne commercialisant régulièrement de fleurs labellisées. Seule la division Carrefour « Hypermarchés » vend de façon régulière des roses issues du commerce équitable et labellisées « Max Havellar ». Les GMS affirment que la différenciation liée à ces labels n'incite pas les clients à payer un prix plus élevé. En plus, selon les interviewés, les fleurs labellisés n'offrent pas de qualité supérieure.

« Le problème du commerce équitable est que ça coûte très cher sans être un gage de qualité, une rose Max Havellar n'étant pas garantie intrinsèquement supérieure à son homologue conventionnelle ... je ne suis pas très convaincu... on a fait des tests et ça n'a pas marché... mais on est en train de discuter sur ça... » (Auchan)

Tableau 46 - Qualification des fleurs coupées dans la GMS étudiée

	Certifications Qualité	Labels	
		Commerce équitable	Bio
Auchan	- Cahier des charges propre. - FLORIMARK.	Non	Non
Carrefour	- Cahier des charges propre.	Non	Non

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Une stratégie commerciale reposant sur prix et marketing

La GMS travaille essentiellement avec des fleurs bas de gamme présentées en bouquets monoproduits, mais aussi multiproduits à 2-4 espèces et à un prix variant de 4 à 7 € le bouquet en moyenne. La rose à petits boutons constitue la principale espèce vendue, puis vient la tulipe, l'œillet, le lys, l'orchidée et le chrysanthème. Plus récemment des GMS comme Carrefour ont développé un créneau commercial « fleurs tropicales » avec des espèces telles que heliconia, strelitzia, ginger ou feuillages. Cette option vise à se différencier des autres canaux de distribution et constitue avec le prix, une stratégie de différenciation et de domination par les coûts (Porter, 1980).

« Le client français réagit par rapport au volume... donc quelques fois on fait des promos avec de grands volumes à très bas prix ». (Carrefour)

Tableau 47 – Segmentation du marché des fleurs coupées dans la GMS étudiée

	Gamme	Principaux produits
Auchan	Bas de gamme	Bouquets multi et monoproduits standardisés
Carrefour	Bas de gamme	Bouquets multi et monoproduits standardisés

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Les fleurs coupées sont vendues au rayon fruits et légumes frais avec le même personnel et la même chaîne de froid (cf. encadré 5). Cela entraîne certains inconvénients en termes de

qualité des fleurs, notamment la diminution de fraîcheur et la dégradation dues aux manipulations excessives et inadaptées. Les GMS affirment que le manque de personnel exclusivement dédié aux fleurs est la cause principale de ces problèmes.

« On n'a pas de gens spécialisés pour manipuler les fleurs dans les magasins... la même personne qui s'occupe des pommes de terre s'occupe aussi des fleurs... aujourd'hui on n'a pas les volumes suffisants pour payer une personne spécialisée ». (Auchan)

« Il y a un manque de priorité [de la GMS] sur la main-d'oeuvre qualifiée en fleurs dans les rayons ». (Carrefour)

On perçoit depuis récemment une tendance à l'augmentation en galerie marchande du nombre de boutiques fleuristes spécialisées appartenant aux enseignes GMS. Au contraire de l'espace fleurs coupées du rayon fruits et légumes où les ventes se réalisent en libre-service classique, on trouve dans ces boutiques des professionnels fleuristes qui réalisent des services tels que la préparation de bouquets, l'emballage personnalisé et le conseil aux clients. Néanmoins, le nombre de boutiques spécialisées reste faible par rapport au nombre de magasins GMS. Par exemple chez Système U, parmi ses 800 magasins situés en France, à peine 80 ont ouvert un magasin spécialisé en galerie marchande. Chez Carrefour Hypermarchés, il existe 50 boutiques fleuristes pour les 203 magasins situés en France.

Etant donné la nature même de la GMS basée sur le concept de libre service, ce canal achète seulement des bouquets et bottes de fleurs prêts à emporter. De ce fait, la GMS ne réalise aucune opération visant l'agrégation de valeur au produit lui-même, comme la présentation ou l'emballage par exemple. Elle se limite à la gestion des commandes, la maintenance du rayon, le contrôle, le tri et le retrait des marchandises détériorées. L'emballage et la bouquetterie sont réalisés soit par l'exportateur à l'étranger, soit par une bouquetterie en France ou en Hollande appartenant aux importateurs hollandais ou à des entreprises sous-traitantes spécialisées dans ce service.

« On travaille en libre service... on achète un produit fini... emballé, codé et posé dans le magasin... on ne réalise aucun service de type emballage, bouquetterie, etc. » (Auchan)

En plus du pouvoir de négociation évoqué, la surface financière de la GMS lui permet de réaliser de grandes opérations d'achat et de marketing qui constituent son principal moyen d'agrégation de valeur. Les actions marketing concernent surtout la publicité et la promotion. Les hypermarchés bénéficient plus des actions marketing du fait d'une surface de vente et

d'une capacité de communication supérieures à celles des supermarchés ou des magasins de proximité et de discount. Chez Carrefour Supermarchés par exemple, ces actions sont élaborées par le personnel chargé des achats, faute de disposer d'une équipe spécialisée. Des actions collectives de marketing sont également menées par l'Office Hollandais des Fleurs en France qui regroupe plusieurs enseignes de la GMS ainsi que des fleuristes indépendants et franchisés. Ces actions visant à développer la consommation de fleurs coupées en France, sont financées par les organisations de producteurs hollandaises en partenariat avec les détaillants français.

Les actions de la GMS concernant l'innovation, sont plutôt limitées à la mise en marché de nouvelles variétés et à la création de nouveaux modes de présentation (types de bouquets et d'emballages). Selon les deux enseignes enquêtées, il n'y a pas de remontée d'information du consommateur qui permettrait de développer de nouveaux produits. De ce fait, les innovations sont développées à partir des informations venant des partenaires commerciaux comme les cadrans hollandais (notamment FloraHolland) et les importateurs.

Tableau 48 - Stratégies d'innovation dans la GMS étudiée

	Type d'innovation
Auchan	Actions de merchandising en partenariat avec FloraHolland visant la mise en marché de nouvelles variétés de fleurs
Carrefour	Création de bouquets et d'emballages réalisés par les responsables achats

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Tableau 49 - Financiarisation dans la GMS étudiée (2008, en millions €)

	Financiarisation	C.A. fleurs et plantes
Auchan	Capital familial	25
Carrefour	Coté en bourse	n.d.

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Encadré 5 – Le cas de Auchan

- **L'entreprise et les approvisionnements** : Avec un chiffre d'affaires fleurs et plantes en 2008 de 25 millions €, Auchan s'approvisionne à 80% en Hollande et 20% en France pour livrer un réseau de 120 hypermarchés. Seuls 10 hypermarchés ont un magasin fleuriste appartenant à l'enseigne et situé en galerie marchande.
- **La logistique** : Les flux de fleurs et plantes sont éclatés à partir de 7 plateformes régionales de produits frais : Paris, Lille, Lyon, Strasbourg, Bordeaux, Marseille, Tours. L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé par la commercialisation de bouquets mis en vente au rayon fruits et légumes et dont la commercialisation est sous la responsabilité du chef de rayon.

Source : VINIFLHOR, 2009 ; Enquêtes de l'auteur, 2008.

5.2 – Les franchises fleuristes, une distribution spécialisée qui se concentre

Positionnées sur tous les segments de marché, les franchises fleuristes se développent en France autour de leur structure d'approvisionnement reposant sur une centrale d'achat. Comme la GMS, elles poursuivent leur consolidation en se rapprochant de la production par le biais de contrats avec les producteurs étrangers, via des importateurs. La performance de ces franchises tant en matière d'approvisionnement que de communication, leur permet de développer des magasins sur l'ensemble du territoire français.

Une intermédiation limitée aux importateurs

Comme dans le cas de la GMS, les importateurs constituent l'interface entre les centrales d'achat des franchises et les producteurs étrangers. La stratégie de « *preferred suppliers* » est également mise en place, chaque franchise ayant seulement 3 à 5 fournisseurs hollandais qui réalisent la quasi-totalité des approvisionnements. Dans le cas de la franchise Oya, c'est même un seul importateur qui fournit la moitié du total des approvisionnements. Avec 75 à 95% des fleurs achetées, la Hollande reste leur principal fournisseur avec, comme on l'a déjà noté, des fleurs majoritairement originaires des PVD, notamment Afrique.

Tableau 50 – Structure de marché chez les franchiseurs étudiés

	Origine des approvisionnements (en volume)	Participation du plus grand importateur dans le total de l'approvisionnement	Nombre d'importateurs en Hollande
Monceau	- 85% Hollande (dont 50% importées sous contrat) - 15 % France	40 %	4
Oya	- 75% Hollande (dont 15% importées sous contrat) - 25 % France	50 %	3
Un été à la campagne	- 95% Hollande (dont 100% achetés sur marché spot) - 5 % France	30 %	5

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Les transactions réalisées entre les franchises et les importateurs hollandais s'appuient sur des relations partenariales qui sont d'autant plus étroites et contractualisées que la taille de la franchise est élevée. Dans le cas de Monceau Fleurs (la plus grande enseigne enquêtée), l'un des quatre importateurs hollandais est même une filiale du groupe. En revanche, chez la plus

petite des franchises analysées, « Un été à la campagne », la relation avec l'importateur hollandais est de type marchand (spot), avec une coordination faite essentiellement autour du prix. Les marges pratiquées par les importateurs varient entre 10 et 15%. On remarque également une importante continuité dans les relations franchise-importateur, avec une très faible mobilité du partenaire.

« On réalise des contrats de production... d'un côté ça permet au producteur de mieux planifier sa production et de l'autre à Monceau de suivre la traçabilité et la qualité des fleurs, tout en garantissant aux clients un prix stable tout au long de l'année ». (Monceau)

Tableau 51 – Modes de coordination chez les franchiseurs étudiés

	Contrats avec des producteurs	Principaux critères de sélection des fournisseurs
Monceau	Oui	Gamme de produit, qualité, régularité d'approvisionnement, prix, capacité d'innovation
Oya	Oui	Qualité, régularité de fournissement, prix
Un été à la campagne	Non	Qualité et prix

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

La stratégie de regroupement de la demande ainsi que la limitation du nombre des intermédiaires, permet aux centrales d'achat des franchises d'offrir à leurs magasins franchisés des prix 10 à 30% inférieurs à ceux pratiqués par les Grossistes Sur Marchés. Mise à part l'enseigne « Un été à la campagne », toutes les franchises enquêtées ont une démarche similaire à celle de la GMS en matière de formation des prix d'achat auprès des fournisseurs. Une négociation tripartite entre la franchise, l'importateur et le producteur est mise en place, basée là aussi sur les coûts de production et d'exportation.

De par la taille importante de certaines enseignes comme Monceau Fleurs et conséquemment du volume acheté, on perçoit un rapport de force beaucoup plus équilibré avec les importateurs comparativement aux enseignes plus petites comme Oya qui déclare :

« On a une marge de négociation avec le partenaire hollandais beaucoup plus limitée que les grandes franchises [Monceau, RapidFlore, etc.] ... l'importateur nous propose le prix et c'est à moi d'acheter ou pas ... ma principale marge de manœuvre c'est de jouer la négociation, par exemple en montrant à l'importateur qu'il existe un concurrent qui propose un prix plus bas » (Oya).

Le rôle majeur des centrales d'achats

Grâce à une logistique performante et aux économies d'échelle réalisées, les centrales d'achat offrent à leurs magasins franchisés des prix et des conditions de livraison optimales. Même si l'organisation en centrale d'achat constitue l'un des principaux arguments d'attraction pour les franchises fleuristes, certaines d'entre elles imposent à leurs franchisés un quota minimum d'achats. C'est le cas de Monceau Fleurs qui fixe à 80% ce minimum, le reste pouvant provenir de GrossistesSurMarchés référencés par celle-ci. Mais malgré cette option, la moyenne des achats réalisés auprès des centrales reste supérieure au minimum exigé (cf. tableau 52).

Les enseignes garantissent ainsi un flux minimum de produits dans leurs centrales, tout en laissant aux franchisés la possibilité de compléter leur gamme auprès des GrossistesSurMarché, notamment pour des produits plus spécialisés pas toujours présents chez elles. Cette flexibilité permet aussi aux franchisés de disposer d'une alternative d'approvisionnement dans le cas d'une éventuelle rupture de stock. Mais c'est surtout pour les enseignes un moyen d'éviter le contournement des centrales par des adhérents pouvant être tentés par des offres promotionnelles qui pourraient alors émaner des GrossistesSurMarché.

« Les magasins ont une flexibilité, pouvant s'approvisionner directement auprès de fournisseurs référencés par la centrale à hauteur de 20% des achats » (Monceau)

« Parfois un grand GrossisteSurMarché de la région propose des prix inférieurs à ceux de notre centrale... par exemple cette semaine, la gerbera de notre centrale coûtait 0,60 à 0,65€, tandis que ce GrossisteSurMarché proposait à nos franchisés le même produit à 0,50€ ». (Oya).

Tableau 52 – Taux d'approvisionnement des magasins franchisés étudiés auprès de leurs centrales d'achats

	Approvisionnement minimum exigé	Approvisionnement moyen
Monceau	80%	90%
Oya	70%	90%
Un été à la campagne	Aucun engagement	65%

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Les centrales d'achat des franchises sont situées dans différentes régions de France, le plus souvent à proximité du siège de l'enseigne ou des zones de production, comme dans le cas de

Oya dans la région d'Angers ou Monceau Fleurs à Antibes. Les grandes franchises comme Monceau Fleurs ont aussi leurs propres plateformes en Hollande qui reçoivent les fleurs provenant de l'étranger ou achetées sur les cadrans hollandais (cf. tableau 53).

« Le but de la plateforme d'Antibes est de maximiser le sourcing régional, notamment en explorant les régions du Var, du Bouche du Rhône, de Nice et aussi de l'Italie... cette plateforme vise aussi à optimiser l'approvisionnement des magasins du sud de la France... La plate-forme de Hollande est le principal centre d'approvisionnement pour les magasins situés en France et à l'étranger. Cette plateforme s'approvisionne sur les cadrans et aussi à partir d'importations directes ». (Monceau)

Tableau 53 – Structure d'approvisionnement des franchiseurs étudiés

	Nombre de centrales d'achats	Gestion des achats fleurs coupées
Monceau	3 : Amsterdam (Hollande), Orly et Antibes	Interne
Oya	1 : Angers	Interne
Un été à la campagne	1 Centrale de référencement : Tours	Interne

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Comme dans le cas de la GMS, la quasi-totalité des fleurs importées par les franchises arrivent en Hollande par l'aéroport de Schiphol à Amsterdam, éventuellement Orly à Paris. C'est le cas des fleurs tropicales dont la logistique est différenciée car elles n'exigent pas de chaîne de froid, pouvant alors être transportées dans la soute des avions longs courriers.

Tableau 54 – Gestion du transport chez les franchiseurs étudiés

	Principale plateforme d'arrivée des fleurs d'importation	Utilisation de la traçabilité	Prise en charge du transport
Monceau	Hollande (Amsterdam)	Oui	Fournisseur
Oya	Hollande (Amsterdam)	Oui	Fournisseur
Un été à la campagne	Hollande (Amsterdam)	Non	Fournisseur

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Le transport terrestre depuis la Hollande jusqu'aux centrales des franchises étudiées est réalisé par des transporteurs hollandais, les prix pratiqués par ceux-ci étant en moyenne 20% plus bas que ceux des transporteurs français (Enquêtes de l'auteur, 2008). Cette différence de prix est

importante car le transport terrestre représente 10 à 15% du coût total des fleurs rendu en centrale d'achat. Dans ce contexte, on remarque que c'est la même entreprise qui réalise le transport terrestre pour les trois franchises enquêtées.

« BREWEL réalise le transport... comme cette entreprise a plusieurs clients en France, elle a un coût plus bas. Seul le transport des fleurs venant de Nice/Hyères est fait par des entreprises françaises. Les coûts des transporteurs français sont plus chers, notamment à cause de volumes transportés inférieurs. » (Oya)

Selon les franchises étudiées, les principales évolutions qu'elles perçoivent au niveau de la structure d'approvisionnement, concernent l'augmentation des achats issus d'importation, surtout d'Afrique, ainsi qu'un accroissement important de leurs investissements dans leurs structures d'achat. Ceux-ci concernent notamment l'installation et l'amplification des plateformes, l'intégration de la production via les importateurs ainsi que l'innovation génétique et le contrôle de qualité. Pour cela, les franchises visent à se capitaliser à travers l'expansion de leurs réseaux de magasins franchisés et, dans le cas de Monceau, l'ouverture de son capital à la bourse de Paris. Les trois franchises enquêtées notent au passage la concentration grandissante des importateurs hollandais qui les pousse à anticiper un nouveau rapport de force en se concentrant.

Expansion du parc magasin au cœur de la stratégie de développement

Les opérations publicitaires rendent les enseignes connues dans toute la France ainsi qu'à l'étranger, ce qui facilite les nouvelles implantations. Avec leur système d'approvisionnement performant (centrales d'achat), les franchises peuvent fournir efficacement les magasins dispersés dans l'hexagone. La concentration de la demande permet aux franchises d'établir des modes de coordination plus verticale tout en augmentant leur pouvoir de négociation face aux fournisseurs. La concentration au niveau des détaillants est d'ailleurs l'argument de base présenté par Gereffi (1999b), Humphrey et Schmitz (2000) pour expliquer l'important développement des CGV pilotées par les acheteurs.

Tableau 55 – Implantation géographique des franchiseurs étudiés (2008)

	Stratégie d'expansion en France	Magasins à l'étranger	Magasins en France	Année de création
Monceau	Toutes régions	10	165 (dont 33 Happy)	1998 (2006 pour l'enseigne Happy)
Oya	Toutes régions avec une plus grande concentration dans le Grand Ouest.	1	21	1997
Un été à la campagne	Toutes régions	Aucun	25	1998

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Ces franchises fleuristes se positionnent généralement sur le segment de marché intermédiaire à niveau de qualité et de prix supérieurs à ceux de la GMS, ce qui les situe plutôt entre le bas de gamme de la GMS et le haut de gamme des fleuristes indépendants. Cependant, en offrant une gamme plus large de produits, elles commencent à segmenter leur clientèle en trois niches commerciales : bas de gamme (*low cost*), gamme intermédiaire (libre service customisé) et haut de gamme (personnalisation). Les trois cas étudiés sont représentatifs de chacun de ces trois segments de marché, les segments « intermédiaire » et « bas » étant les plus largement développés autour des bouquets standardisés qui caractérisent ces canaux de « libre-service » (cf. tableau 56).

Tableau 56 – Segmentation de marché pour les franchiseurs étudiés

	Gamme	Principales produits
Monceau	Gamme intermédiaire et basse (enseigne Happy)	- Bouquets multi et monoproduits standardisés - Fleurs à la pièce
Oya	Gamme intermédiaire	Bouquets multiproduits standardisés
Un été à la campagne	Gamme haute	Bouquets multiproduits artisanaux

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Une même enseigne peut se positionner sur plus d'un segment de marché, à l'exemple des grands noms comme Monceau Fleurs, RapidFlore et Le Jardin des Fleurs qui ont créé une seconde enseigne *low-cost*. Les deux marques (principale et *low cost*) partagent alors la même structure d'approvisionnement tout en ayant des stratégies commerciales distinctes au niveau emplacement et taille des magasins (cf. tableau 57).

Tableau 57 – Stratégie d’implantation des franchiseurs étudiés

	Enseignes	Stratégie d’implantation	Surface moyenne des magasins m2
Enseigne Principale	Monceau	Centre ville et pénétrante de centre ville - en périphérie, centre-commercial.	100 à 300
	Rapid´flore	Passage piétons et voitures	80 à 120
	Le jardin des fleurs	Périphérie de grandes villes	120
Enseigne Low-Cost	Monceau : <i>Happy</i>	Zones à fort trafic et zones piétonnes: centre-ville, centres commerciaux, gares et stations de métro	40 à 70
	Rapid´flore : - <i>TuttiFlore</i> - <i>CarFlore</i>	- À l’intérieur des magasins du réseau de jardinerie « Jardiland » - À l’intérieur des stations service « BP »	35 à 60
	Le jardin des fleurs : <i>Jardin desFleurs Satellite</i>	Centre ville	60 à 70

Source : Enquêtes de l’auteur, 2008.

Du fait de leur présence sur tous les segments du marché, les franchises sont en concurrence avec les fleuristes indépendants et avec la GMS. Les enseignes interviewées considèrent que les fleuristes indépendants ne représentent pas une menace alors qu’ils s’estiment directement concurrencés par la GMS avec ses prix bas et ses récentes améliorations de la qualité des fleurs.

« *Nous prévoyons une progression de la part de marché des GMS... ils sont nos vrais concurrents* » (Monceau).

Aucune compétence en art floral n’étant exigée pour ouvrir un magasin, la majorité de ceux-ci est dirigée par des professionnels non spécialisés. On trouve ainsi toutes sortes de profils qui vont de l’ancien cadre au retraité, en passant par des commerçants d’origines diverses. Le nombre de professionnels fleuristes indépendants reconvertis en fleuriste franchisé reste relativement faible, ceux-ci optant plutôt pour des segments de gamme intermédiaire à haute. Du fait que les produits vendus dans les enseignes franchises sont de type « artisanal », ils valorisent ainsi leur savoir-faire acquis tout au long de leur expérience de fleuriste indépendant.

« *Les franchisés ont toute liberté pour créer des produits. L’idée a été de créer des boutiques où les clients puissent acheter des bouquets déjà prêts [libre-service], mais composés par les fleuristes dans leurs magasins [et non dans la centrale d’achats]* (Oya).

Une plus grande dispersion géographique des fournisseurs

La qualité est le déterminant majeur du choix de l'origine des importations. Même si l'Afrique reste la principale origine des fleurs achetées par les franchises, une partie de leurs approvisionnements vient d'Amérique du Sud dans des proportions supérieures à la GMS, du fait de leur positionnement sur des segments de marché plus sophistiqués. Les trois franchises enquêtées remarquent également que la qualité de la production africaine de fleurs coupées a beaucoup évolué ces dernières années et certains s'intéressent aux fleurs tropicales.

« Toutes les petites roses viennent d'Afrique »... « Il y a cependant des magasins franchisés qui sont spécialisés dans les fleurs de l'Équateur » (Oya)

« Le préjugé par rapport à la mauvaise qualité des fleurs africaines n'est pas fondé du fait de gros efforts réalisés dans la production ces dernières années. » (Monceau)

Tableau 58 – Principales origines des fleurs chez les franchiseurs étudiés

	Régions
Monceau	- Afrique : Kenya, Ethiopie, Zimbabwe, Afrique du sud . - Amérique du Sud : Colombie et Équateur .
Oya	- Afrique : Kenya, Tanzanie, Zaïre. - Amérique du Sud : Équateur .
Un été à la campagne	- Afrique : Kenya. - Amérique du Sud : Colombie, Équateur et Costa Rica .

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Comme dans le cas de la GMS, les producteurs fournissant des fleurs aux franchises ont un niveau élevé de spécialisation.

« Priorité à des fournisseurs au profil « multiproduit relatif »...des producteurs qui fournissent une gamme limitée (3 à 4 variétés d'une seule espèce) dans la gamme la plus vendue » (Monceau).

Tableau 59 – Niveau de spécialisation des fournisseurs des franchiseurs étudiés

	Niveaux de spécialisation
Monceau	Elevé. Producteurs spécialisés en 1 à 2 espèces avec 3 à 4 variétés par espèce.
Oya	Elevé.
Un été à la campagne	Elevé.

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Un moindre intérêt pour la qualification produit

Au contraire de la GMS où le recours à la certification est largement présent, seules les plus grandes enseignes franchises y sont sensibles comme Monceau Fleurs qui est la seule des trois marques étudiées à se déclarer concernée. Concernant les labels, deux des franchises affirment réaliser la vente de fleurs issues du commerce équitable et labellisées par le même organisme que pour la GMS, Max Havellar. Néanmoins, ces franchises signalent l'aspect marginal de ce type de produit qui vise d'abord à répondre à une demande de « niche », même si elles reconnaissent percevoir une demande croissante des consommateurs à ce niveau.

Tableau 60 – Qualification des produits chez les franchiseurs étudiés

	Certification qualité	Labels
Monceau	Cahier des charges propre, GlobalGap, Cahier des charges des cadrans	Max Havellar
Oya	Aucune	Aucune
Un été à la campagne	Aucune	Max Havellar

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Comme dans le cas des GMS, les franchises n'exploitent pas l'origine des fleurs auprès des consommateurs. Seule l'enseigne « Un été à la campagne » affirme réaliser quelques actions dans le but de valoriser les fleurs d'origine française. Néanmoins, dans leur décision d'approvisionnement, les franchises prennent en compte l'information sur l'origine des fleurs comme indicateur de qualité et de spécificité du produit ainsi que celle concernant le nom du producteur.

« L'information sur l'origine du pays et l'origine du producteur sont complémentaires... L'origine pays donne surtout une indication du type de produit... ex : on sait qu'en Ethiopie ils ne produisent pas tel type de fleur et donc ils n'ont ni tradition ni savoir-faire dans ce produit. » ...« L'information au niveau de l'origine du producteur permet de construire une réputation sur son nom... et parfois on peut payer 0,30 € plus cher à cause de la réputation du producteur » (Oya).

Agrégation de valeur sur le produit et par le marketing

À la différence de la GMS, l'agrégation de valeur passe par une présentation spécifique des produits, notamment bouquets et autres compositions florales ou emballages. Ces services sont réalisés dans les centrales d'achat ou dans les magasins, mais également par le biais de bouquetteries sous-traitantes.

« *La bouquetterie est réalisée par nos 3 centrales, par nos fournisseurs et aussi dans nos magasins franchisés* ». (Monceau)

Les activités de marketing constituent également un outil majeur d'agrégation de valeur, tant au niveau du produit que de l'enseigne elle-même. De ce fait, les franchises investissent fortement dans la publicité via les principaux médias que sont la télévision, l'Internet et les magazines, développant ainsi des campagnes de promotion et d'information des consommateurs.

Tableau 61 – Mode d'agrégation de valeur chez les franchiseurs étudiés

	Principaux services ajoutant de la valeur aux fleurs	Principales activités marketing
Monceau	- Bouquetterie, Emballage et Innovation produit - Marketing	- Fort investissement en publicité dans les médias de masse : internet, télé, affichage, etc. (campagne publicitaire sur la chaîne de télé TF1 par ex.)
Oya	- Bouquetterie, Emballage et Innovation produit - Marketing	- Promotion thématique à l'intérieur des magasins (les odeurs par ex.); - Publicité personnalisée auprès des consommateurs (cahier de tendances semestriel printemps/été et automne/hiver; cartes postales envoyées aux clients par ex.); - Publicité dans les magazines spécialisés ;
Un été à la campagne	- Bouquetterie, Emballage	- Publicité sur le site internet de l'enseigne.

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

L'innovation produit comme outil de captation du marché

Ce type d'innovation est fortement développé chez les franchises où les trois enseignes interviewées possèdent un département exclusivement dédié au développement de nouveaux produits. Celui-ci collabore étroitement avec les magasins franchisés pour collecter les informations relatives aux demandes des consommateurs.

« OYA a un département création qui conçoit les bouquets, les compositions, les catalogues et réalise aussi des formations auprès des magasins... On propose des bouquets aux franchisés à travers les catalogues saisonniers qui sont élaborés par une équipe spécialisée » (Oya).

« Les nouveaux produits proposés sont développés à partir des demandes des consommateurs... L'innovation est conçue à partir de la demande... les fleuristes franchisés sont la « passerelle » par où transite l'information entre les consommateurs et nous » (Monceau).

Les gros volumes vendus par les franchises permettent de mettre en place des stratégies de vente exclusives pour certains types de fleurs. Celles-ci passent par un partenariat avec des obtenteurs (*breeders*) qui, à partir des informations du marché remontant des magasins, développent de nouvelles variétés réservées aux seules franchises concernées.

Tableau 62 – Innovation chez les franchiseurs étudiés

Type d'innovation	
Monceau	Création de bouquets et d'emballages. Développement d'une nouvelle variété exclusive de rose (couleur blanche) en partenariat avec un obtenteur au Kenya.
Oya	Création de bouquets et d'emballages.
Un été à la campagne	Création de bouquets et d'emballages.

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Financiarisation

Les structures d'approvisionnement des franchises sont financées à partir des taxes payées par les franchisés sur les droits d'entrée et par leurs cotisations annuelles. Les grandes enseignes comme Monceau Fleurs ont également recours à des ressources extérieures telles que l'ouverture de leur capital en bourse.

« L'entrée en bourse va entraîner des changements dans la structure d'approvisionnement... ça va permettre d'aller plus près des zones de production à l'étranger et aussi de structurer l'expansion du réseau de magasins, notamment à l'international » (Monceau)

Tableau 63 - Financiarisation des franchiseurs étudiés (2008)

	Type d'opération	C.A. (millions €)
Monceau	Coté en bourse de Paris depuis décembre 2007. Droit d'entrée : 16.000 € Redevance d'exploitation : 6 % CA Redevance publicitaire : 2 % CA	84
Oya	Droit d'entrée : 10.000 € Redevance d'exploitation : 2 % CA Redevance publicitaire : 0,50 % CA	4
Un été à la campagne	Droit d'entrée : 12 500 € Redevances : 6 % CA la première année et taxe annuelle de 2.000 € à partir de la deuxième année.	5

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

5.3 – Les groupement fleuristes, l'assurance-vie des indépendants

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 2, la totalité des fleuristes indépendants représente 35% des parts de marché. Mais seulement 3,2% d'entre eux se sont organisés en groupements d'achat avec environ 370 magasins au total, répartis sur tout l'hexagone (cf. tableau 64). Les demandes des magasins fleuristes qui les constituent, sont caractérisées par de petits volumes avec une grande diversité de produits et une haute qualité. De ce fait, et à la différence de la GMS et des franchises, les groupements fleuristes n'ont aucune liaison directe avec les producteurs étrangers car le plus grand nombre de variétés et espèces commercialisées ainsi que des lots de volume réduit, rendent plus difficile la mise en place d'une stratégie d'achat direct à la production. Malgré la centralisation des commandes qui fonde le groupement fleuriste, la quasi-totalité des achats est donc réalisée sur le marché spot, par le biais des GrossistesHorsMarché.

La domination par le prix ne constituant pas la stratégie centrale de ces détaillants, la gouvernance par le marché s'avère donc plus intéressante dans ce cas. Elle assure en effet aux acheteurs une flexibilité qui leur permet de réduire les risques liés à l'incertitude de la

demande (Gereffi *et al*, 2005; Jones *et al*, 1997). Mais elle reste soumise à la possibilité de trouver facilement des fournisseurs, ce qui est le cas en France avec les nombreux GrossistesHorsMarché qui assurent la demande des magasins fleuristes.

Tableau 64 – Importance et implantation géographique des groupements fleuristes étudiés

	Stratégie d'expansion en France	Magasins à l'étranger	Magasins en France	Année de création
Artisans fleurs	Toutes régions	Non	68	1997*
Artisans fleuristes de France	Toutes régions	Non	302	2006

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

* Bien que créé en 1997, ce groupement a véritablement démarré en 2006 avec l'inauguration de sa centrale d'achats à Beaucouzé près d'Angers.

Des GrossistesHorsMarché en position dominante

Ces intermédiaires qui contrôlent l'activité de gros, fournissent de petits GrossistesSurMarché et détaillants (cf. chapitre 2.2.4). Du fait de leur grande taille et de leurs compétences logistiques, ils satisfont les exigences des groupements fleuristes en termes de gamme, de délais et de fréquence de livraison ainsi que de rapport qualité-prix. Cela permet aux groupements de maintenir une base réduite de fournisseurs en Hollande, tout en intégrant la stratégie de « *preferred suppliers* » appliquée par les franchises et les GMS (cf. tableau 66). Tous les critères de qualité sont déterminés par les GrossistesHorsMarché qui utilisent souvent comme référence les paramètres de qualité définis sur les cadrans.

« On prétend maintenir une base limitée de fournisseurs... On voudrait avoir un seul fournisseur principal et d'autres petits en complément pour palier d'éventuelles ruptures de stock ou pour des produits très spécifiques telles que les fleurs exotiques. » (Artisans Fleuristes de France)

Tableau 65 – Structure d’approvisionnement chez les groupements fleuristes étudiés

	Origine des approvisionnements (en volume)	Participation du plus grand importateur dans le total de l’approvisionnement	Nombre de GrossistesHors Marché en Hollande
Artisans Fleurs	- 75% Hollande (dont 100% achetés sur marché spot) - 25 % France	50 %	3
Artisans Fleuristes de France	- 90% Hollande (dont 100% achetés sur marché spot) - 10% France	30 %	5

Source : Enquêtes de l’auteur, 2008.

Tableau 66 – Modes de coordination chez les groupements fleuristes étudiés

	Contrats avec des producteurs	Critères de sélection de nouveaux fournisseurs
Artisans Fleurs	Non	Rapport qualité/prix, Régularité
Artisans Fleuristes de France	Non	Rapport qualité/prix

Source : Enquêtes de l’auteur, 2008.

Basés sur la cotation du marché hollandais, les prix font également référence à ceux pratiqués sur les cadrans. Cette relation marchande présente une asymétrie de pouvoir caractérisée, favorable aux GrossistesHorsMarché compte tenu de leur plus grande taille par rapport aux groupements fleuristes. C’est particulièrement le cas avec le groupement « Artisans Fleuristes de France » dont les commandes sont envoyées directement par ses magasins aux GrossistesHorsMarché référencés par lui, sans qu’elles soient groupées. Le volume commandé n’est de ce fait pas suffisant pour permettre aux magasins regroupés de réaliser des économies d’échelle substantielles, contrairement au groupement « Artisans Fleurs » qui regroupe les commandes de ses adhérents. En procédant ainsi, le groupement « Artisans Fleuristes de France » ne valorise pas l’effet nombre d’adhérents dans la négociation prix avec le GrossisteHorsMarché.

Selon la façon dont elle est organisée, la stratégie de regroupement des fleuristes peut amener aux fleuristes en groupement des remises de la part des GrossistesHorsMarché pouvant aller jusqu’à 20%. Mais celles-ci ne se répercutent pas forcément sur les produits vendus en magasin. Selon les dirigeants des deux groupements enquêtés, les fleuristes incorporent en

effet souvent ces remises à leurs marges, ce qui constitue un obstacle à des prix plus compétitifs et pourrait orienter leur clientèle vers les franchisés.

« Les fleuristes membres du groupement ont tendance à se concentrer sur la marge et pas sur les volumes... ça c'est une erreur car les bouquets restent très chers et les clients migrent vers la GMS et les franchises » (Artisans Fleuristes de France).

Du fait que la plus grande partie des fleurs achetées par les groupements chez les GrossistesHorsMarché provient des cadrans, il existe une importante variation de prix tout au long de l'année. Pour y palier, certains GrossistesHorsMarché mettent en place des accords informels avec les groupements qui visent à fixer les prix au préalable, notamment pour les produits issus d'importation.

Des stratégies de regroupement de la demande diversifiées

Dans le groupement « Artisans Fleurs », les achats sont organisés autour d'une centrale d'achat classique, avec une plateforme assurant la liaison entre les magasins membres et les fournisseurs (GrossistesHorsMarché). Dans le cas du groupement « Artisans fleuristes de France », la structure d'achat repose sur le modèle d'une centrale de référencement de fournisseurs. Les magasins membres réalisent les commandes directement auprès des fournisseurs référencés qui leur garantissent en retour des prix préférentiels de 15% inférieurs aux cours conventionnels en moyenne. Comme il n'existe pas de centrale d'achat, les fleurs sont livrées directement dans les magasins.

Au niveau du regroupement des achats, des alliances existent avec les centrales des franchises moyennant une cotisation annuelle, ce qui est le cas par exemple du groupement « Artisans fleurs » qui utilise la structure d'approvisionnement de la franchise Oya. De ce fait, la logistique est celle de Oya, toutes les fleurs arrivant dans la centrale pour être ensuite dispatchées vers les magasins. Dans le cas du groupement « Artisans fleuristes de France » ne disposant pas de centrale d'achat les fleurs sont envoyées par les GrossistesHorsMarché directement aux magasins (cf. tableau 67). De même que dans le cas des franchises étudiées auparavant, le transport terrestre des fleurs achetées par les deux groupements est assuré par l'entreprise de transport hollandaise « Brewel » déjà citée. À la différence des franchises, aucun engagement obligeant à acheter un minimum de volume dans les centrales d'achats n'est imposé aux membres des groupements (cf. tableau 68).

Tableau 67 – Structure d’approvisionnement chez les groupements fleuristes étudiés

	Nombre de centrales d’achats	Gestion des achats fleurs coupées
Artisans fleurs	1 plateforme (Angers). Partenariat avec franchise Oya.	Centrale d’achats Oya
Artisans fleuristes de France	Pas de plateforme. Centrale de référencement (Tours)	Propre

Source : Enquêtes de l’auteur, 2008.

Tableau 68 – Taux d’approvisionnement des magasins auprès de leurs groupements

	Approvisionnement minimum exigé	Approvisionnement moyen
Artisans fleurs	Aucun	60%
Artisans fleuristes de France	Aucun	65%

Source : Enquêtes de l’auteur, 2009.

* Réalisé auprès des fournisseurs référencés.

Du fait de leur jeunesse, il s’avère difficile pour les groupements de constater des évolutions significatives dans leurs structures d’approvisionnement. Les deux groupements étudiés remarquent cependant eux aussi l’augmentation croissante du nombre de fleurs importées. Ils soulignent également le rapprochement entre GrossistesHorsMarché et producteurs étrangers qui s’accroît, notamment dans de nouveaux pays producteurs tels que le Brésil, l’Ouganda, l’Éthiopie ou encore certains pays du Maghreb.

Des approvisionnements moins importants à partir de l’Afrique

Du fait d’un positionnement majoritairement ciblé sur le segment haut de gamme, la part des fleurs originaires d’Amérique du Sud est nettement supérieure à celle des franchises et des GMS. Ces fleurs produites en Équateur, Colombie et Costa Rica, sont réputées d’une qualité élevée qui les fait apprécier des magasins fleuristes composant les groupements. La part de la production française y est également plus importante que pour la GMS et les franchises (cf. tableau 69).

Tableau 69 – Origine des approvisionnements des groupements fleuristes étudiés

	Origine des fleurs
Artisans fleurs	Hollande, Colombie, Équateur, Kenya
Artisans fleuristes de France	Hollande, Colombie, Équateur, Costa Rica

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Stratégie qualité à l'écart de la certification

Les magasins fleuristes indépendants positionnés principalement sur le segment haut de gamme (cf. tableau 70), répondent à une stratégie de commerce de proximité visant une clientèle résidentielle. Le savoir-faire fleuriste y est fortement mis en valeur du fait que les bouquets et autres compositions florales sont élaborés au sein même de leurs magasins.

« Nos clients sont différents des clients des franchises... ce sont des clients de proximité tandis que dans les franchises, les clients sont plutôt de passage car leurs magasins sont généralement localisés sur les grands axes routiers... en plus, nos magasins sont associés à des produits caractérisés » (Artisans fleuristes de France)

Tableau 70 – Types de produits vendus chez les fleuristes indépendants interviewés

	Gamme	Principaux produits
Artisans fleurs	Gamme intermédiaire et haute	Bouquets multiproduits standardisés et artisanaux
Artisans fleuristes de France	Gamme haute	Bouquets multiproduits artisanaux

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Du fait de leur positionnement qualité, les fleuristes indépendants commercialisent une gamme élargie de fleurs de plus grande valeur commerciale, comparativement aux franchises et aux GMS. La production provient d'exploitations plus petites et relativement moins spécialisées que dans le cas des producteurs affiliés à la GMS et aux franchises. Les producteurs cultivent en effet plus de deux espèces à trois variétés ou plus chacune, une espèce constituant cependant souvent le produit « phare » de l'exploitation.

Tableau 71 – Niveau de spécialisation des fournisseurs des groupements fleuristes étudiés

	Niveau de spécialisation des producteurs
Artisans Fleurs	Moyen. Plus de 3 variétés de 2 espèces ou plus.
Artisans Fleuristes de France	Moyen. Plus de 3 variétés de 2 espèces ou plus.

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Les deux groupements interviewés n'utilisent ni certification qualité ni labels. Seulement quelques membres de « Artisans fleuristes de France » réalisent de rares opérations autour du label « Max Havellar ». Les groupements affirment que l'hétérogénéité des magasins adhérents constitue la difficulté majeure de mise en place des certifications qualité. En ce qui concerne les produits labellisés les groupements affirment, comme la GMS et franchises, que leur faible demande est à l'origine de leur faible développement (cf. tableau 72).

« Dans l'immédiat on ne pense pas travailler avec des chartes qualité ou des certifications... c'est trop compliqué parce que les fleuristes n'ont pas la capacité de mettre en place des processus normalisés » (Artisans fleuristes de France).

Tableau 72 – La qualification-produit dans les groupements fleuristes étudiés

	Certifications de qualité	Labels
Artisans fleurs	Aucune	Aucune
Artisans fleuristes de France	Aucune	Opérations éventuelles avec <i>Max Havellar</i>

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Agrégation de valeur, innovation et financiarisation

La majorité des magasins affiliés aux groupements fonctionnent avec des professionnels fleuristes, soit le patron lui-même ou des employés. Leur compétence permet de constituer les bouquets et autres compositions au sein même du magasin, ce qui constitue le principal moyen d'agrégation de valeur au produit initial (cf. tableau 73). Plusieurs magasins développent aussi une activité de livraison en partenariat avec des entreprises de transmission florale comme « Interflora » (cf. encadré 2), ce qui est une autre forme d'agrégation de valeur. *« Il n'y a pas de travail spécifique de publicité permettant au client d'associer le magasin au groupement... il y a juste quelques affiches montrant la marque du groupe. L'adhérent*

bénéficie cependant d'un support au niveau de l'aménagement du magasin et de l'utilisation du matériel publicitaire (catalogue, poster, etc.) » (Artisans fleurs).

Tableau 73 – Agrégation de valeur dans les groupements fleuristes étudiés

	Principaux services ajoutant de la valeur aux fleurs	Principales activités marketing
Artisans fleurs	- Bouquetterie, Emballage	- Publicité dans les magazines spécialisés et site internet;
Artisans fleuristes de France	- Bouquetterie, Emballage	- Publicité sur le site internet de l'enseigne.

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Le marketing et l'innovation sont très peu développés dans les groupements fleuristes, même si les deux interviewés affichent un intérêt à court terme pour ces activités. La principale activité d'innovation concerne la création de nouveaux bouquets et compositions florales, réalisée par les professionnels fleuristes des magasins. Aucune activité liée au développement de nouvelles variétés de fleurs avec des obtenteurs n'est développée (cf. tableau 74).

Tableau 74 – L'innovation dans les groupements fleuristes étudiés

	Type d'innovation	Innovation en <i>Breeding</i>
Artisans fleurs	Création de bouquets	Non
Artisans fleuristes de France	Création de bouquets	Non

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Le mode de financiarisation repose sur les cotisations annuelles des adhérents ainsi que des redevances calculées sur les volumes achetés par ceux-ci (cf. tableau 75).

Tableau 75 - Financiarisation dans les groupements fleuristes étudiés

	Principales sources
Artisans fleurs	Redevance (valeur non informée)
Artisans fleuristes de France	Cotisation annuelle (1 000 €)

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Conclusion et discussion du chapitre 5

La consolidation du marché de la fleur coupée qui découle d'une concentration dans le commerce de détail (GMS et franchise) a eu d'importants impacts sur l'ensemble de cette CGV. Avec la délocalisation de la production dans les PVD, ces nouveaux canaux de détail ont mis en place une stratégie de *preferred suppliers* pour assurer leurs approvisionnements à travers un nombre réduit d'intermédiaires (importateurs hollandais). Ils établissent avec ceux-ci des relations de long terme souvent formalisées par contrats qui fixent notamment les prix à l'avance.

Pour répondre aux exigences portées par le commerce de détail, ces intermédiaires se concentrent. Ils augmentent alors leur pouvoir dans la CGV, notamment auprès des producteurs dont ils sont garants des volumes et de la qualité des produits et responsables de leur paiement. Ainsi les nouveaux modes de coordination plus verticale mis en place par la GMS et les franchises fleuristes, reposent essentiellement sur le prix pour populariser le produit à travers une plus grande intégration verticale de l'amont qui vise :

- la réduction des coûts par la diminution des intermédiaires tout au long de la chaîne;
- l'augmentation du contrôle sur la logistique pour maîtriser les prix ;
- l'augmentation des gains d'échelle par rapport aux opérations sur le marché spot ;
- le contrôle des processus de production, notamment la définition des normes de qualité.

De leur côté, les fleuristes indépendants positionnés sur la gamme de produit moyen-haut, s'organisent en groupements pour concentrer leur demande et parvenir eux aussi à des réductions de prix auprès des GrossistesHorsMarché. Bien que le mode de coordination y soit resté de type « marché », des changements importants sont intervenus à ce niveau, notamment la suppression des GrossistesSurMarché français dont les prix sont moins compétitifs et les services jugés insuffisants, alors qu'ils étaient historiquement partenaires.

Cette restructuration de la CGV qui découle directement de la consolidation des canaux de détail, valide ainsi l'hypothèse **H1** de départ: « *Les changements survenus dans la CGV fleurs coupées en France ayant donné lieu à des formes de gouvernances plus hiérarchisées, sont liés à la consolidation des canaux de détail* ». Ce résultat est conforme à la position défendue par plusieurs spécialistes de la CGV qui mettent en évidence une tendance à l'augmentation du contrôle des chaînes globalisées par des distributeurs de détail de plus en plus concentrés

(Vorley et Proctor, 2008; Palpacuer, 2008; Swinnen et Maertens, 2007; Dolan et Humphrey, 2004; Gibbon, 2003; Humphrey et Schmitz, 2000; Hughes, 2000; Raikes *et al*, 2000; Gereffi, 1999b).

Chapitre 6 – Impacts des nouveaux modes de gouvernance de la CGV sur l’amont

Les nouveaux modes de gouvernance mis en place dans la CGV fleur coupée à partir des années 2000 par les nouveaux canaux de distribution (GMS, franchises et dans une moindre mesure les groupements fleuristes) pour développer la consommation à travers une stratégie de prix accessible au plus grand nombre, ont eu des impacts notables en amont de la filière. Après un certain déclin de la production française au profit des producteurs étrangers, (hollandais surtout), celle-ci s’est fortement délocalisée vers les pays du Sud où les conditions climatiques et les coûts de production sont plus favorables.

Cette recherche permanente de nouvelles sources d’approvisionnement amène baisses de prix et hausses de volume qui intensifient la concurrence internationale comme Memedovic (2004) l’a signalé dans ces études sur les filières globalisées. Mais elle contraint en retour les producteurs à de gros efforts d’adaptation de leurs compétences pour se maintenir dans la CGV.

Les conséquences de ces changements dans la gouvernance de la CGV fleur coupée sur son secteur amont, constituent l’objet de ce chapitre. Après avoir analysé le cas de la production française, nous nous attarderons sur les PVD où cette production est aujourd’hui délocalisée. Bien que l’Afrique soit le principal continent concerné⁵², nous nous focaliserons sur le cas de la filière brésilienne dont les difficultés à évoluer dans cette CGV repérées au cours d’une précédente étude, sont révélatrices du poids des contraintes imposées par l’aval sur l’amont. Mais la pertinence de ce cas d’étude se trouve également dans l’intérêt affiché par ces nouveaux détaillants pour les espèces tropicales qui, même s’il n’est pas encore fortement mis en pratique, devrait devenir à terme un nouveau critère de différenciation pour les enseignes.

⁵² Pour des raisons de limitations financières et de temps, nous n’avons pas pu réaliser des enquêtes sur ce terrain. L’analyse du cas de l’Afrique repose donc seulement sur des données issues des interviews avec des experts de cette région ainsi que de la littérature scientifique spécialisée et des rapports techniques réalisés par des organismes internationaux telles que le CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement), World Bank, CBI (Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries), ISHS (International Society for Horticultural Science).

6.1 – Une production française en retrait

La production française et européenne de fleurs coupées a commencé à décliner au cours des années 1970 avec les importations venues de Hollande. Ce déclin s'est accentué dans les années 1990 du fait de la concurrence internationale liée à une délocalisation de la production dans de nouveaux pays producteurs situés principalement en Afrique et en Amérique du Sud. On peut mesurer ce déclin par l'effondrement en dix ans du taux de couverture du marché domestique par la production française (cf. tableau 76).

Tableau 76 – Évolution du taux de couverture de la production interne sur le marché domestique français (1998-2008, en % du volume total commercialisé)

	1988	1998	2008
Taux de couverture de la production française	43	13	9

Source : UbiFrance, 2006 ; ONIFLHOR, 1990 ; Enquêtes de l'auteur, 2009.

Un autre important indicateur du déclin de la production française de fleurs coupées, est le nombre de producteurs nationaux présents au MIN de Rungis. Selon VINIFLHOR (2009), le nombre de carreaux alloués à ceux-ci a fortement diminué ces dernières années alors que ces producteurs contribuent fortement à l'image du pavillon fleurs. Selon la SEMMARIS⁵³ en 2006, les arrivages en provenance de l'Hexagone ont diminué de 7,2 % du fait notamment des importations hollandaises. VINIFLHOR estime le rythme moyen de disparition des entreprises d'horticulture ornementale et de pépinière, à un peu plus de 4% par an (Emery, 2006). Entre 1980 et 2004, environ 75% des producteurs français de fleurs coupées ont disparu (cf. tableau 77).

Table 77 – Évolution du nombre de producteurs de fleurs coupées en France

	1980	1989	1992	1998	2004
Nombre de producteurs	7900	5820	3870	2665	2046

Source: Jourdhier, 2006; Enquêtes de l'auteur, 2009.

⁵³ Société gestionnaire du Marché International de Rungis.

L'inadéquation aux nouveaux canaux de distribution

En France, les petits producteurs ont eu de grosses difficultés à se positionner sur les nouveaux canaux de la grande distribution (GMS et franchises fleuristes), alors que le référencement auprès de leurs centrales d'achat devient la seule voie d'entrée. Les exigences de ces centrales en termes de logistique, de taille et d'homogénéité des lots, de supports promotionnels ainsi que de normes de qualité et d'emballage, sont difficiles à atteindre pour des petites et moyennes entreprises travaillant de façon individuelle. Cette situation explique pourquoi aujourd'hui, faute de trouver en France une offre commerciale de produits adaptés, plus de 90% des fleurs commercialisées proviennent de l'étranger (Widehem et Cadic, 2006).

Les GrossistesSurMarché, clients traditionnels des producteurs français, recherchent avant tout une très large gamme de produits présents toute l'année, afin d'optimiser leur offre. Ceci entraîne des contraintes pour les producteurs qui ne peuvent y répondre, faute de disposer de la gamme de produits adaptée à cette demande du fait d'une production fortement saisonnière. Selon VINIFLHOR (2009), 60 à 70% du C.A. est réalisé entre Mars et Novembre chez la plupart des producteurs français de fleurs coupées alors que les Hollandais arrivent à produire sous serre presque toute l'année, même des anthuriums de climat tropical.

Une organisation insuffisante

La décroissance de la production française est notamment dûe au manque d'organisation dans le secteur où seulement 10% des producteurs font partie d'une organisation professionnelle. Contrairement à ce que l'on trouve dans d'autres filières agricoles comme les céréales ou la viande où souvent le producteur réalise la mise en marché à travers une coopérative ou une organisation commerciale, la filière fleurs coupées française se caractérise par l'absence d'organisation économique chargée de la distribution de la production. Les structures de regroupement de l'offre (coopérative ou groupement) sont peu nombreuses, assurant la mise en marché d'environ 12% seulement de la production nationale de fleurs coupées. Le reste est commercialisé par les producteurs eux-mêmes à travers différents canaux de distribution (GrossistesSurMarché, vente directe). Il en découle un manque de concentration et de spécialisation ainsi que l'augmentation des coûts de production qui sont les principales causes de détérioration de la compétitivité de la floriculture française, comme le notent Widehem et Cadic (2006), Emery (2006) et Jourdhier (2006).

Actuellement, seules quelques organisations comme la SICA⁵⁴ Hyères fournissent régulièrement les GMS et les franchises fleuristes. Avec un chiffre d'affaires annuel de 45 millions €, la SICA Marché Aux Fleurs d'Hyères est la plus grande organisation de producteurs de fleurs coupées en France⁵⁵. Elle dispose de deux systèmes de négociation: la vente aux enchères par le biais de trois cadrans et le contrat de vente. Environ 80% des produits sont fournis par des producteurs locaux et 15% par des producteurs situés dans les pays méditerranéens, notamment le Nord de l'Italie (Région de Ligurie et San Remo).

Parmi d'autres facteurs explicatifs de la crise de la production française de fleurs coupées, Widehem et Cadic (2006) et Emery (2006) soulignent:

- la hausse des coûts de production liés à l'énergie, la main-d'œuvre et la terre dont la disponibilité s'amenuise, surtout dans les régions du Sud;
- les sévères contraintes environnementales et sociales, dont le respect entraîne une augmentation des coûts de production ;
- l'absence de successeurs et les difficultés qu'éprouvent les candidats repreneurs à trouver des financements ;
- l'abandon de l'activité de production ornementale au profit de l'activité initiale de maraîchage ou de négoce.

⁵⁴ Société d'intérêt collectif agricole.

⁵⁵ 600 producteurs fournisseurs dont 400 membres associés (Source: Entretien SICA Hyères ; CBI Market Information Database, 2007b).

6.2 – Une délocalisation de la production vers les PVD

La délocalisation de la production dans les années 1990 en Afrique (Kenya, Zimbabwe, etc.) et en Amérique du Sud (Colombie, Équateur, etc.) est principalement liée à la recherche par la GMS d'une large gamme de produits accessible toute l'année et à moindre coût. Un important processus de concentration au sein des intermédiaires et détaillants spécialisés (franchises) en Europe, apparaît également depuis la fin des années 1990 à l'instar de ce que s'est passé dans la distribution de fruits et légumes. Cette situation impose aux producteurs étrangers de fortes contraintes en matière d'échelle de production, de réduction des prix et de standards de qualité. Il en résulte une intégration croissante de ceux-ci en aval de la CGV, avec nécessité de s'organiser pour ne pas disparaître.

Concentration et domination de l'aval

Le marché européen de la fleur coupée présente un déséquilibre entre amont et aval, la puissance des détaillants et des intermédiaires se renforce avec leur consolidation et leur internationalisation. Ceux-ci exercent une forte pression sur les producteurs, notamment en termes de prix, de logistique, de délais de livraison des produits ainsi que de qualité par les normes qu'ils imposent (BRC-*British Retail Consortium*, MPS-FLORIMARK ou GlobalGap par exemple). Ces nouvelles exigences demandent de gros investissements qui ne sont réalisés que par des grandes entreprises ou des structures collectives permettant aux petits et moyens producteurs de mutualiser les coûts.

Il en résulte une forte diminution de la part des exportations réalisées par les petits producteurs, à l'image du Kenya où 1% du total des producteurs, soient 50 grosses entreprises, assurent aujourd'hui 75% des exportations (World Bank, 2006) (cf. tableau 78). Ce déclin qui s'est considérablement affirmé à la fin des années 90, est lié à l'incapacité de ces petits producteurs non organisés à réaliser les investissements nécessaires pour atteindre les standards de qualité et les volumes demandés par les détaillants européens.

Tableau 78 – Caractérisation des producteurs de fleurs coupées au Kenya

	Surface moyenne cultivée (ha)	Nombre	Part du nombre de producteurs (%)	Part des exportations (%)
Grands	20 à 100	50	1	75
Moyens	4 à 10	450	9	15
Petits	Moins de 1	4500	90	10
TOTAL	-	5000	100	100

Source : World Bank, 2006.

Le poids croissant des distributeurs dans la prise de contrôle du marché européen de fleurs coupées, est présenté par Hughes (2000) dans son travail sur les relations de gouvernance entre GMS britanniques et fournisseurs situés au Kenya. Cette CGV, traditionnellement basée sur une gouvernance de type marché, s'est orientée vers des modes de coordination plus relationnels liés aux stratégies concurrentielles des GMS britanniques (Tesco, Asda, etc.). Avec une gouvernance de type marché jusque dans les années 1980, des négociants achetaient à la porte des fermes ou sur les marchés de gros au Kenya pour exporter ensuite les produits au Royaume-Uni vers les marchés de gros qui fournissaient la GMS. Dès la fin des années 1980, la GMS britannique a commencé à utiliser les critères de qualité et de diversification des produits frais comme principale source de différenciation concurrentielle. Les attributs de différenciation ont ensuite été élargis à la capacité d'assurer l'offre tout au long de l'année, à des garanties sur la sécurité alimentaire, à des normes environnementales (pesticides) et à des normes sociales concernant le travail. Pour atteindre ces objectifs la GMS a développé un rapport plus étroit avec les importateurs britanniques et les producteurs kenyans. Le système d'approvisionnement a donc été soumis à une surveillance et à un audit régulier à tous les niveaux de la chaîne.

Intégration de la production vers l'aval

Dans le même temps, la GMS britannique a réduit le nombre de ses fournisseurs, augmentant alors les responsabilités de ces derniers dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le développement de nouveaux produits et les études de marché. Le type de gouvernance est devenu plus relationnel et la fragmentation en amont a diminué, les principaux exportateurs ayant augmenté leurs volumes en rachetant de petits exploitants.

a fait des observations similaires : une significative motivation pour l'intégration vers l'aval et des réductions du nombre de petits exploitants au Kenya.

Cette stratégie d'intégration vers l'aval qui a réduit le nombre de petits exploitants au Kenya a donné lieu à des *joint ventures* regroupant producteurs, opérateurs logistiques et distributeurs européens. Parmi ces *joint ventures*, on cite notamment :

- ***Tele Flower Auction (TFA)*** : formée en 1994 en partenariat avec d'autres grands producteurs africains et un grand importateur hollandais, cette organisation vise à contourner la décision des cadrans hollandais de bannir les producteurs étrangers sur leurs cadrans pendant l'été européen, pour éviter une suroffre et une baisse conséquente des prix. Ce cadran privé a été l'un des premiers à être automatisé, sans transfert physique de fleurs auprès de l'horloge d'enchère. Les transactions sont réalisées à travers un réseau informatique et les acheteurs sont choisis parmi les 100 plus grands GrossistesHorsMarché de Hollande. Il n'impose aucune restriction quantitative aux importations, achetant sur la base de contrats avec des critères d'approvisionnement et de commissions comparables aux cadrans hollandais. Une partie substantielle des approvisionnements de TFA vient de la ferme *Oserian* (Kenya) et d'autres grands producteurs de ce pays ainsi que de l'Ouganda, de Tanzanie, du Zimbabwe et de Zambie (CBI Market Information Database, 2006a).
- ***Mavuno Group*** : formée de sept entreprises travaillant sur différents segments de la CGV comme la sélection génétique (*breeders*), la propagation, la production, la bouquetterie, la commercialisation et la logistique. Parmi ses membres, on compte la ferme *Oserian*⁵⁶ et le cadran électronique *TFA*. Ses principales activités concernent :
 - la production, la bouquetterie, la sélection génétique et la propagation;
 - la logistique aérienne et la distribution;
 - la vente directe à des GrossistesSurMarché et GMS;
 - la vente par le biais du cadran électronique;
 - la vente au détail *on line*.

⁵⁶ La plus grande ferme de production de fleurs au Kenya.

Organisation ou exclusion en amont

Le contrôle de la CGV passé des importateurs à la GMS comme on l'a vu au Royaume-Uni (cf. infra), a obligé les producteurs à réaliser un « *upgrading* » de certaines de leurs compétences (Dolan et Humphrey, 2004 et Gereffi *et al*, 2005). Dans le cas du Kenya, il a concerné la traçabilité, la standardisation des produits, l'innovation technologique (variétés, emballages) ou les exigences environnementales et sociales, par exemple. Cette contrainte de mise à niveau des compétences, a entraîné l'exclusion de la CGV d'un grand nombre de petits producteurs ne pouvant répondre par ce biais aux nouvelles exigences portées par les acteurs-clés de la CGV en aval. Les petits producteurs qui se sont maintenus, n'ont pu le faire qu'en s'organisant pour acquérir de nouvelles compétences.

Le regroupement au sein d'organisations de producteurs (OP) devient donc une stratégie courante chez les producteurs de fleurs coupées des grands pays exportateurs (cf. tableau 79), pour maintenir leur compétitivité dans la CGV. Elles permettent de compenser les effets d'asymétrie de pouvoir liés à la concentration des distributeurs européens. La mise en place des OP entraîne souvent une intégration en aval qui les pousse à assurer des fonctions commerciales et de marketing. Les gains d'échelle résultant de l'OP viabilisent la mise en place d'une structure commerciale comportant vendeurs et spécialistes du commerce international. En permettant d'offrir une gamme plus complète de produits, les producteurs en OP deviennent alors des partenaires commerciaux plus attrayants pour les distributeurs européens. Les OP ont ainsi permis aux producteurs de suivre la demande des canaux de distribution européens, tout en incorporant de nouvelles activités dans la CGV qui ont pour objectifs principaux:

- l'augmentation de l'échelle de production;
- la réduction des coûts liés à la mise en oeuvre des certifications et labels;
- l'optimisation du processus logistique;
- le renforcement du lobbying auprès des acteurs politiques et institutionnels nationaux et internationaux.

Tableau 79 – Principales OP des plus grands pays exportateurs (2009)

	OP	Nombre de membres
Colombie	Asocolflores	* 307
Zimbabwe	Export Flower Growers Association of Zimbabwe (EFGAZ)	* 306
Equateur	Expoflores	192
Éthiopie	Ethiopian Horticulture Producers & Exporters Association (EHPEA)	80
Kenya	Kenya Flower Council	71
Afrique du Sud	South Africa Protea Producers and Exporters (SAPPEX)	n.d.

Source: Enquêtes de l'auteur, 2008.

* Incluant des *tradings companies* et des *breeders*.

Dans la majorité des OP fleur coupée d'Afrique et d'Amérique du Sud, une partie des capitaux est d'origine étrangère, européenne surtout (hollandais, français, anglais, par exemple).

6.3 – Les modes de gouvernance comme barrière à l’entrée : le cas du Brésil

Bien qu’il ne figure pas comme un grand exportateur de fleurs coupées vers la France ou l’Europe, le Brésil constitue un cas d’étude intéressant. D’une part, le type de produit qu’il propose (fleurs tropicales) commence à intéresser les opérateurs du marché français, comme nous l’avons remarqué au cours de nos entretiens avec ceux-ci (cf. supra). D’autre part, les difficultés de cette filière à accéder au marché européen malgré les efforts déployés par le gouvernement brésilien ces dernières années, mettent en évidence certains blocages liés aux changements dans la gouvernance de la CGV.

Dans le but d’étudier l’impact sur la filière brésilienne des changements intervenus dans la structure du marché européen, nous analysons ici les principales caractéristiques des exportateurs brésiliens en relation au marché français. Les résultats présentés sont issus des enquêtes de terrain menées en 2006 et 2008, complétées par des données provenant de rapports techniques élaborés par IBRAFLOR⁵⁷ et par le Ministère du Développement Agricole du Brésil⁵⁸.

6.3.1 – Caractéristiques de la filière fleurs coupées au Brésil

Compte tenu de son vaste territoire et de ses différents écosystèmes, le Brésil présente des conditions favorables à la production de plusieurs espèces de fleurs de haute qualité tout au long de l’année, qu’elles soient de climat tempéré comme les roses et gerberas ou tropicales comme les heliconias ou ananas par exemple. L’introduction de la culture de fleurs coupées au Brésil remonte aux années 1940 avec les immigrants italiens et japonais qui se sont installés dans les régions Sud et Sud-est du pays. Ces productions relevaient de petites exploitations familiales orientées vers les marchés locaux, les producteurs réalisant eux-mêmes la vente auprès des consommateurs. La production de fleurs constituait alors une activité secondaire, en complément d’autres productions agricoles comme le maraîchage notamment.

Le vrai développement commercial de la floriculture brésilienne a eu lieu dans les années 1970 avec les immigrants hollandais qui se sont installés dans l’État de São Paulo et ont fondé

⁵⁷ Institut Brésilien de la Floriculture. Principal organisme interprofessionnel du secteur brésilien des fleurs et plantes ornementales.

⁵⁸ Dont le doctorant a travaillé à l’élaboration (Batalha et al., 2007).

en 1972 la Coopérative Agricole de Holambra. En apportant un savoir-faire historique dans la production ornementale, ils ont mis en place des structures de production intensive avec un niveau technique et managérial élevé. La région dans laquelle les immigrants hollandais ont bâti leur colonie (actuelle ville de Holambra), présente un double avantage du fait de conditions climatiques favorables et de la proximité du grand centre urbain de São Paulo. Dans les années qui ont suivi, la production de fleurs de la Coopérative Holambra a connu un succès considérable, avec une demande liée au développement de grands centres urbains dans différentes régions du Brésil. Dans les années 1990, la coopérative a inauguré son système de vente de fleurs au cadran, sur le modèle des « *Veiling* » hollandais. Aujourd'hui le cadran *Veiling* Holambra est le sixième au monde avec un chiffre d'affaire annuel de 65 millions € en 2008 (cf. tableau 80), représentant 45% de l'ensemble des produits ornementaux commercialisés au Brésil.

Tableau 80 – Principaux marchés au cadran de fleurs coupées dans le Monde
(2008, en millions €)

	Pays	*C.A.
FloraHolland	Holland	4.000
Landgard	Allemagne	1.200
Ota Floriculture Auction Co., Ltd.,	Japon	200
The Flower Auction Japan inc. (FAJ)	Japon	185
Plantion	Holland	96,3
Veiling Holambra	Brésil	65
SICA Marché aux Fleurs d'Hyères	France	45
Taipei Flowers Auction Co. Ltd.	Taiwan	40
Euroveiling Flower Trade Center	Belgique	34
United Flower Growers Co-operative Association	Canada	20

Source: Flora Culture International (2009).

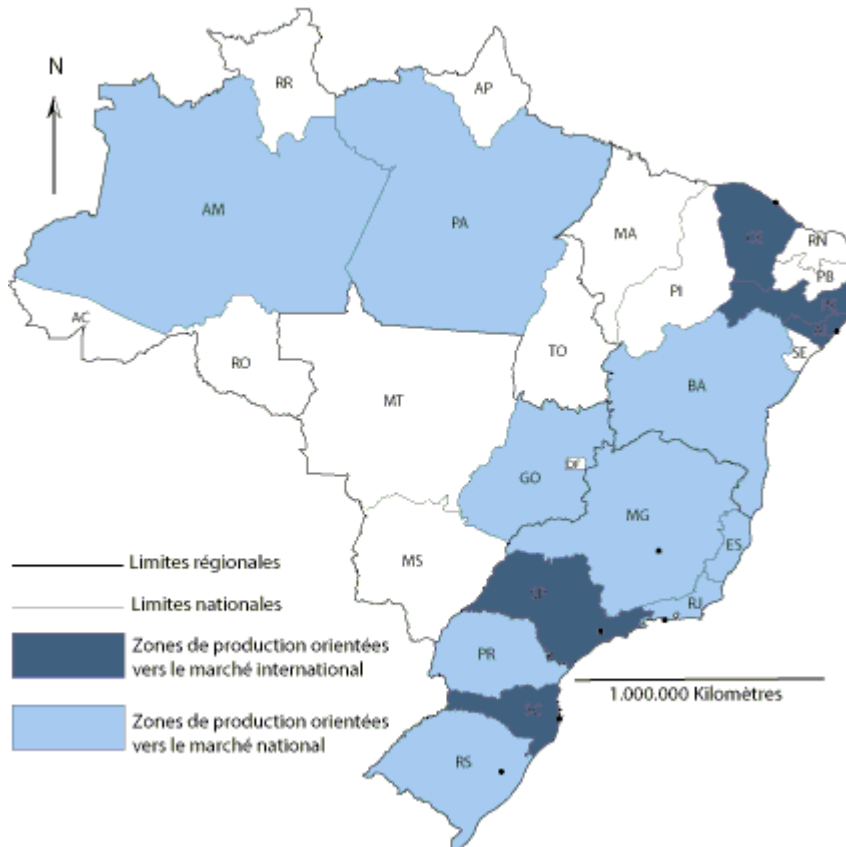
(*) C.A. en fleurs coupées et plantes ornementales confondues.

Les zones de production

La production brésilienne de fleurs et plantes ornementales est toujours considérée comme une activité typiquement familiale, aux mains de petits producteurs (Batalha *et al*, 2007). Les estimations les plus récentes publiées par IBRAFLOR indiquent que la surface en production de fleurs et plantes ornementales au Brésil en 2005 atteint 5 118 ha, générant 120 000 emplois depuis la production jusqu'au commerce de détail. Un tiers de la surface totale de production,

soit 1 535 ha environ, est consacré aux fleurs coupées. Selon le Ministère de l'Agriculture, les exploitations concernées ont une surface moyenne en fleur de 1,9 ha. La figure 20 montre la dispersion géographique de la production de fleurs coupées au Brésil, ainsi que les zones les plus orientées vers l'exportation.

Figure 20 – Principales zones de production de fleurs coupées au Brésil (2008)



Source : Enquêtes de l'auteur, 2008; Ministère de l'Agriculture du Brésil, 2007.
Elaboration : Manoel Pedroza et Alessandra Scroccaro.

Les cinq zones orientées vers le marché international sont spécialisées dans la production de fleurs tropicales et tempérées, bien que ces deux catégories puissent se trouver sur une même zone comme dans le cas de l'État de Pernambuco. Bien que cet État soit spécialisé dans la production de fleurs tropicales pour l'exportation, une production de fleurs de climat tempéré orientée vers le marché local, y est également présente (cf. tableau 81).

Tableau 81 – Caractéristiques des exportations brésiliennes de fleurs coupées

Zones de production	Catégorie	Principaux produits exportés	Principales Destinations en Europe	Partenaires en Europe
São Paulo, Ceará, Santa Catarina	Fleurs traditionnelles	Rose	Hollande	Cadrams, Importateurs
Alagoas, Pernambuco	Fleurs tropicales	Heliconia, ananás, alpinia	Hollande, Portugal, France, Italie	Cadrams, Importateurs

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

L'internationalisation de la filière

À la fin des années 1990, la filière brésilienne jusque-là vouée au marché national se tourne vers l'exportation, notamment les pays européens et les États-Unis. Avec un fort soutien gouvernemental, la production de fleurs coupées et d'autres produits ornementaux (plantes en pot, bulbes, etc.) visant le marché international, commence à se développer dans toutes les régions du Brésil. Mais il reste concentré sur les groupes à moindre valeur ajoutée (bulbes et plantes en pot). Cette politique d'exportation vise une alternative de diversification commerciale, pour valoriser le fort potentiel de production face à la faible consommation interne par habitant (cf. tableau 82). Elle s'insère également dans une stratégie politique de diversification des exportations de produits agricoles fortement concentrés sur les *commodities* (soja, maïs, café, coton, sucre et éthanol de canne), les viandes (bovin et poulet) et le bois.

Tableau 82 – Consommation de fleurs coupées par habitant dans le Monde (2007)

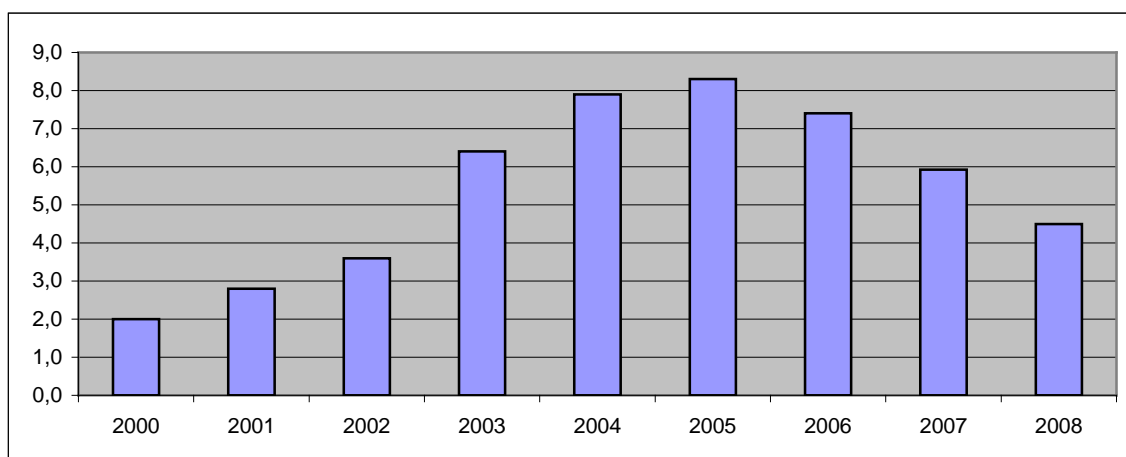
	Consommation (€/habitant/an)
Hollande	56
Japon	56
Royaume-Uni	49
Belgique	38
Suède	38
Autriche	37
Allemagne	35
France	31
Italie	25
Etats-Unis	20
Espagne	19
Pologne	10
Brésil	4

Source: Flower Council of Holland; IBRAFLOR.

Les exportations ont été initiées par la coopérative Holambra qui en assurera longtemps la quasi-totalité. Bien que cette coopérative représente encore environ la moitié du total exporté, d'autres régions développent l'activité, plus particulièrement le Nord-Est avec les fleurs tropicales au Pernambuco et les roses au Ceará. Du fait du plus grand éloignement des grands centres urbains du Sud-Est (Rio de Janeiro et São Paulo), ces deux derniers ont fortement orienté leur production vers le marché international.

Les exportations de fleurs coupées qui avaient connu une forte expansion au cours des années 2000 du fait du soutien institutionnel, présentent une décroissance accentuée depuis 2005 (cf. figure 21), alors que d'autres groupes de produits ornementaux comme les bulbes continuent à voir augmenter leurs volumes exportés. Ce déclin s'explique d'abord par la concurrence de nouveaux pays producteurs comme la Côte d'Ivoire et la Thaïlande, mais aussi par la forte valorisation de la monnaie brésilienne (Real) face au Dollar et à l'Euro qui rend les exportations moins compétitives.

Figure 21 – Exportations brésiliennes de fleurs coupées
(2000-2008, en U\$ millions, toutes espèces)



Source : ALICEWEB, 2009.

L'Europe suivie des Etats-Unis, est le principal marché extérieur des fleurs brésiliennes avec 71% des exportations en 2008 (cf. tableau 83). Les principales fleurs coupées exportées par le Brésil sont la Rose, les gladiolus, les gerbera, le lys et les chrysanthèmes pour les espèces de climat tempéré et pour les espèces tropicales l'heliconia, l'alpinia, l'ananas ornamental, la dracena et le cordiline (cf. encadré 6).

Tableau 83 – Évolution de la valeur des exportations brésiliennes
(2002-2008, en US\$, toutes espèces)

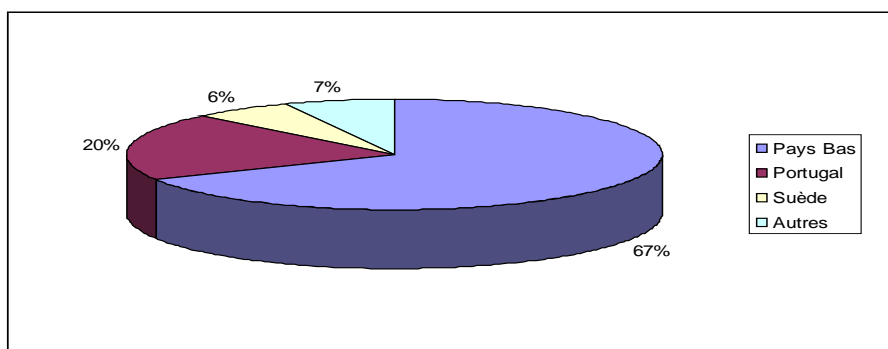
Destination	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
UE	1 805 576	2 710 924	3 656 158	3 583 402	3 822 651	3 553 124	3 187 392
Etats-Unis	1 354 516	3 153 187	4 003 483	4 196 767	3 123 607	1 775 738	977 524
Autres	483 819	580 323	325 760	502 040	482 548	594 565	284 578
Total	3 643 911	6 444 434	7 985 401	8 282 209	7 428 806	5 923 427	4 449 494

Source : SECEX / MDIC, 2009.

Les exportations brésiliennes de fleurs coupées vers l'Europe ont comme principale destination la Hollande (67%) et dans une moindre importance d'autres pays comme le Portugal, la Suède, l'Italie et l'Allemagne (cf. figure 22). Bien que les exportations brésiliennes vers la France soient presque nulles, une grande partie de celles vers la Hollande sont destinées au marché français comme nous l'avons souligné dans le chapitre 1. Elles sont réalisées par le biais d'importateurs fournissant des GrossistesSurMarché et par des agents

opérant sur les cadrans. Les transactions sont alors caractérisées par des relations de type marché (spot) et la coordination reste basée sur le prix.

Figure 22 – Répartition par pays des exportations brésiliennes vers l'UE
(2008, % en valeur)



Source : SECEX / MDIC, 2009.

Encadré 6 – Le marché de la fleur tropicale en Europe

Longtemps considérée comme un produit de niche, la fleur tropicale est disponible aujourd'hui tout au long de l'année dans les rayons de la GMS et des franchises fleuristes. Appelée aussi *exotique*, la fleur tropicale se distingue des fleurs de climat tempéré par des caractéristiques spécifiques liées à l'effet « exotique », par des conditions bioclimatiques de production ainsi que par des exigences particulières au niveau post-récolte, notamment. Originaires des régions tropicales humides chaudes, elle est caractérisée par des couleurs éclatantes et par une grande taille. La température de stockage se situe autour de 15°C, alors que pour les fleurs de climat tempéré, cette valeur est proche du « *freenzing point* » (0 et 5°C) (Pedroza, 2006).

Les principales espèces vendues sur le marché international sont les orchidées et l'anthurium ainsi que les heliconias, la strelitzia, l'alpinia, l'ananas. Sur le marché européen, les fleurs tropicales sont distribuées par des importateurs spécialisés et non spécialisés ainsi qu'à travers les cadrans hollandais. Les principaux pays exportateurs sont le Costa Rica et la Thaïlande ainsi que la Colombie, la Côte d'Ivoire, le Cameroun et le Brésil. La Hollande produit également des fleurs tropicales, plus spécialement orchidées et anthurium haut de gamme cultivées sous serres. Les principales tendances du marché européen concernent des exigences croissantes en qualité et en innovation variétale, la présence accrue en GMS et franchises ainsi que la présentation en bouquet miniaturisé.

6.3.2 – La filière fleur tropicale au Pernambuco

Cet État qui est le plus important producteur de fleurs tropicales du Brésil⁵⁹, sert de base pour analyser l'impact de la structure de gouvernance du marché français sur le secteur de la production au Brésil. Notre étude de cas s'appuie sur les quatre plus grands opérateurs dans ce secteur (3 OP et 1 entreprise privée), totalisant ainsi 85 interviewés qui représente 75% des 114 floriculteurs de l'État. En plus des producteurs, nous avons interviewé les acteurs impliqués dans le soutien au développement international de la filière de l'État (organismes gouvernementaux et interprofessionnels, consultants privés, universités, Ministères) (cf. annexe 1).

6.3.2.1 – Millieu naturel et transfert végétal à l'origine du développement

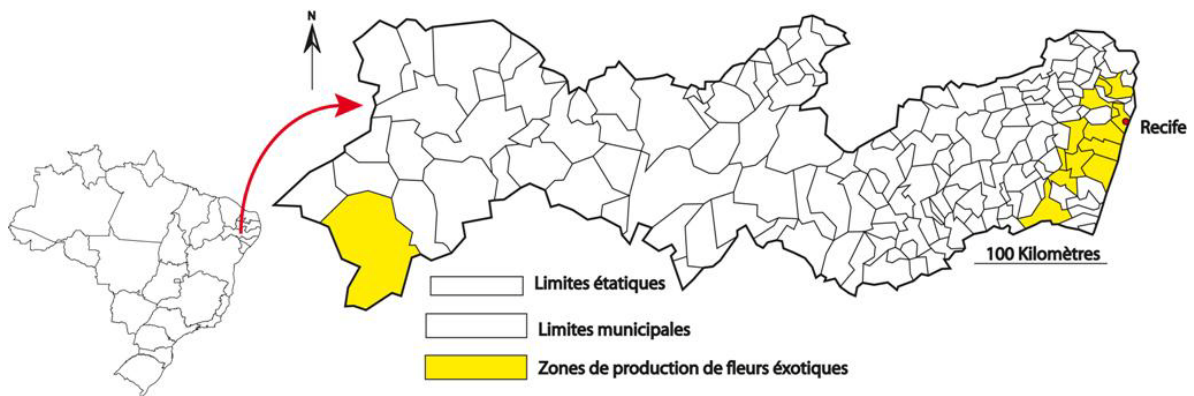
L'État de Pernambuco est situé dans la région nord-est du Brésil (cf. figure 23), sous des latitudes proches de la ligne d'Équateur⁶⁰ et donc avec une insolation importante (7h/jour en moyenne) et des températures élevées tout au long de l'année (25° C en moyenne). Du fait des différents reliefs et régimes pluviométriques, l'État de Pernambuco présente une variété de microclimats qui va du semi-aride au tropical humide sous lesquels se situe l'essentiel de la production de fleurs tropicales, même s'il existe aussi une production significative dans la microrégion semi-aride du « *sertão* » (avec irrigation)⁶¹.

⁵⁹ où nous avons déjà réalisé les enquêtes de terrain relatives au mémoire de master déjà cité : « A Cadeia Produtiva da Floricultura Tropical de Pernambuco: Análise da Inserção no Mercado Europeu » (*La filière floriculture tropicale du Pernambuco : Analyse de l'insertion sur le marché européen*).

⁶⁰ Longitude: 8° 3' 14" Sud 34° 52' 50" Ouest.

⁶¹ Une importante zone de production de fleurs de climat tempéré (notamment rose et chrysanthème) se situe aussi dans la micro-région d'altitude de Pernambuco (zone du Agreste), mais exclusivement destinée au marché local.

Figure 23 – Zones de production de fleurs tropicales au Pernambuco



Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Elaboration : Manoel Pedroza et Alessandra Scroccaro.

Compte tenu de l'ensoleillement élevé et d'une très faible variation de température entre les saisons, il est possible de cultiver des fleurs tropicales tout au long de l'année avec une haute qualité et des coûts compétitifs. D'autre part, la position géographique du Pernambuco au Nord et à l'extrême Est du Brésil, lui offre le trajet aérien vers l'Europe le plus court comparé aux États de la région Sud et Sud-Est du pays. À cela s'ajoute la présence d'un aéroport international à Recife, avec des vols directs vers quelques capitales européennes comme Paris, Lisbonne et Madrid.

Le développement commercial de la production de fleurs tropicales du Pernambuco, a commencé au cours des années 1990 avec l'introduction de techniques et variétés provenant notamment du Costa Rica. Les premières exploitations ont été installées dans la microrégion de la « *zona da mata* » (forêt atlantique), à proximité de la capitale Recife. Grâce au soutien du gouvernement fédéral et de l'État, les zones de production sont passées de 4 ha en 1994 à 200 ha en 2007, avec 114 producteurs dont la majorité fait partie des six OP existantes (cf. infra). Ils sont installés sur d'anciennes zones de culture de canne à sucre dont l'occupation a constitué un double atout du fait de terres bon marché et d'une offre importante en main-d'œuvre venue du secteur sucrier⁶² (Pedroza, 2006). L'industrie de la fleur tropicale exerce ainsi une importante fonction sociale, employant en moyenne 2 à 3 personnes permanentes par hectare et une importante main-d'œuvre saisonnière pour les récoltes⁶³.

⁶² Du fait du déclin de cette production dans les années 1990 et d'un chômage favorisé dans les années 2000 par un important processus de mécanisation de cette culture.

⁶³ En comparaison, les grandes exploitations mécanisées de soja au Brésil n'emploient que 0,02 ouvriers/ha environ (Source : www.embrapa.br).

6.3.2.2 – Les chaînes d’exportation

Sur les quatre principales chaînes d’exportation étudiées⁶⁴ trois concernent des OP (RECIFLORA, FLORESPE, FLOREXPORT) et la quatrième est une entreprise privée que nous nommons « Producteur A ». Les partenaires commerciaux en Europe et les modes d’organisation pour exporter, sont variés. Dans les OP étudiées, les transactions se caractérisent par des relations marchandes, la coordination étant basée sur le prix. Seul le producteur A opère sous un mode de coordination partenarial, reposant sur des contrats avec une GMS suisse (cf. tableau 84).

Les partenaires européens sont principalement des importateurs spécialisés dans les fleurs tropicales, seule l’OP FLOREXPORT réalisant directement ses exportations sur les cadrans hollandais. Ces importateurs sont situés principalement en Hollande, même si d’autres sont concernés en Italie, France, Suisse et Portugal (cf. tableau 84). Sur le plan logistique, les OP mettent en place des organisations très variées afin de viabiliser l’exportation et minimiser les coûts concernés (cf. figure 24).

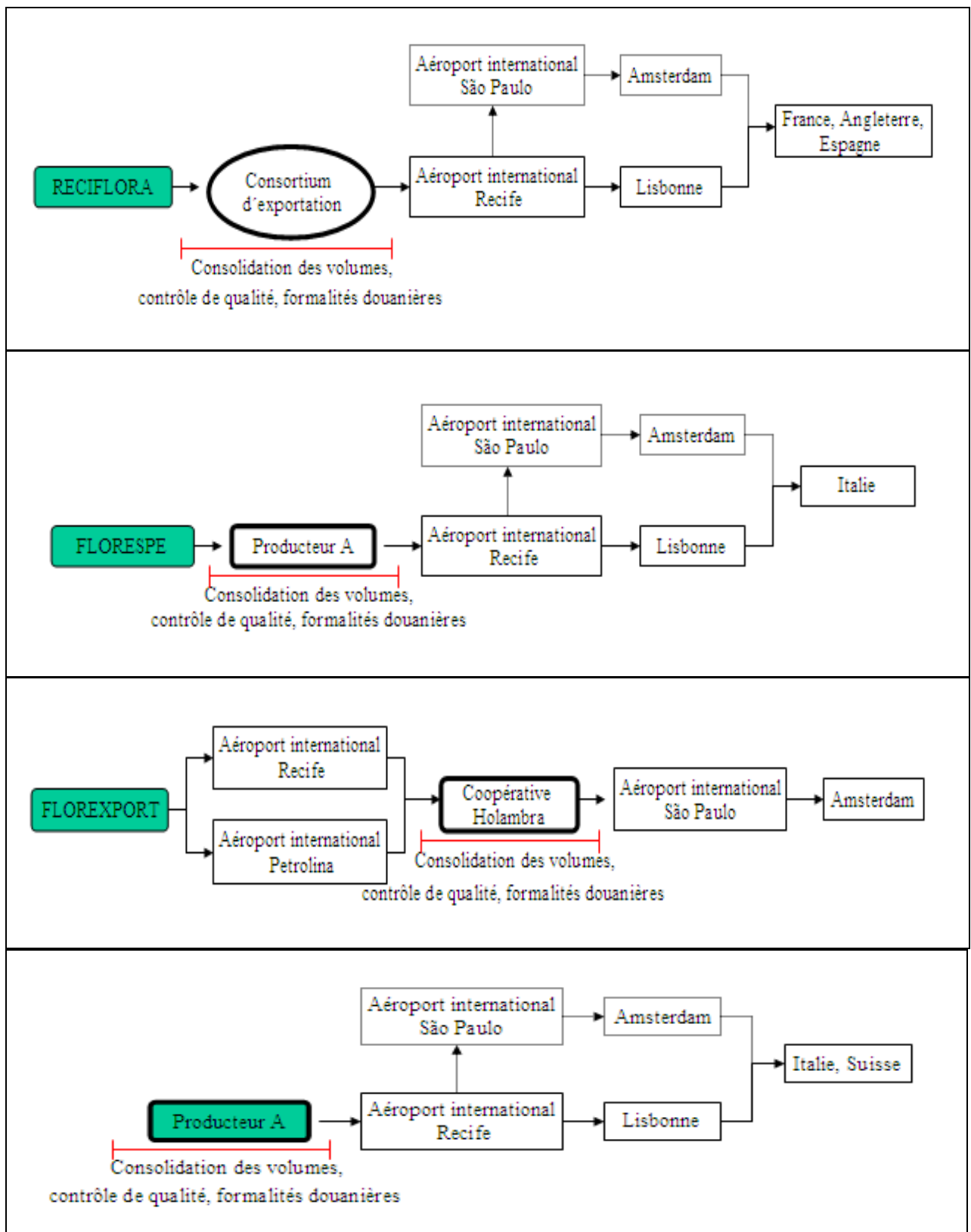
Tableau 84 – Caractérisation des exportateurs de fleurs tropicales du Pernambuco

	Principaux pays importateurs en UE	Principaux partenaires en Europe	Organisation des exportations	Mode de gouvernance
OP RECIFLORA	France, Angleterre et Espagne	Importateurs et GrossistesHorsMarché	Consortium d’exportation	Marché
OP FLORESPE	Portugal, Italie, Hollande	Importateurs et GrossistesHorsMarché	Partenariat avec le producteur A	Marché
OP FLOREXPORT	Hollande	Cadrans	Partenariat avec la Coopérative Holambra	Marché
Producteur A	Portugal, Italie, Suisse, Hollande	Importateurs, GrossistesHorsMarché et GMS	Exportation individuelle	Marché et Relationnel

Source : Enquêtes de l’auteur, 2008.

⁶⁴ pour l’Europe et présentes au moment de nos enquêtes en 2008.

Figure 24 – Organisation des quatre chaînes d'exportation de fleurs tropicales du Pernambuco



Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

NB 1 : Les lignes pointillées représentent les routes aériennes les moins utilisées

NB 2 : Bien qu'au moment de ces enquêtes d'autres lignes aériennes étaient en négociation pour opérer des vols vers l'Europe (ex : Madrid et Francfort), seules les lignes existantes en 2008 sont retenues ici.

Les exportateurs et leurs canaux

1. L'OP **RECIFLORA** : composée de sept membres (cf. infra), elle exporte par le biais d'un consortium d'exportation⁶⁵. Celui-ci a été créé en 2005 avec le soutien d'une institution locale d'appui aux PME : le SEBRAE⁶⁶ qui a financé la formation relative à toutes les étapes du processus d'exportation (captation de clients, habilitation pour l'exportation, formalités douanières, opérations financières avec monnaie étrangère, marketing, etc.). Par le biais d'un consultant en commerce international, le SEBRAE a notamment accompagné les opérations d'exportation réalisées la première année de fonctionnement. Au cours de celles-ci, le consortium a réalisé ses exportations par le biais d'une *trading company* prenant en charge tout le processus d'exportation contre rémunération de 10% du total de la transaction. Cette période a constitué une phase d'apprentissage pour les membres du consortium qui, à partir de la deuxième année, ont commencé à réaliser eux-mêmes l'exportation avec des formalités douanières sous-traitées par une entreprise spécialisée (le « *despachante* ⁶⁷ »).

En pratique, le consortium fonctionne sur le regroupement de l'offre émanant de ses membres afin d'atteindre les volumes demandés par les clients étrangers. Pour cela, une coordination systématique des informations sur la production de chaque membre est mise en place pour anticiper avec précision les volumes, espèces et variétés disponibles. Les membres ont des surfaces de production homogènes de 5 ha environ chacun. Chaque membre est spécialisé dans la production d'une espèce principale qui n'est cependant pas la seule espèce cultivée. Un cahier des charges a été mis en place pour uniformiser la qualité des fleurs en fonction des spécifications imposées par les principaux importateurs. Le regroupement de la production ainsi que l'emballage et le contrôle de qualité, sont réalisés dans un *packing house* appartenant à l'un des membres.

⁶⁵ Suzuki (1995) définit le consortium d'exportation comme une alliance volontaire d'entreprises dont l'objectif est de promouvoir les biens et services de leurs membres à l'étranger et de faciliter l'exportation de ses produits par des actions communes. Les membres d'un consortium d'exportation gardent non seulement leur indépendance financière, juridique et managériale, mais également leur indépendance dans la commercialisation de leurs produits sur le marché interne. Les entreprises peuvent ainsi atteindre leurs objectifs d'exportation en se regroupant au sein d'une entité légale séparée, qui n'implique pas la perte de leur identité.

⁶⁶ Service Brésilien de Soutien aux PME.

⁶⁷ Le recours au « *despachante* » est une pratique récurrente chez les exportateurs brésiliens de tous les secteurs (agricoles ou non) et de toutes les tailles, compte tenu des énormes contraintes bureaucratiques inhérentes aux formalités d'exportation.

2. **L'OP FLOREXPORT** : cette organisation est le seul acteur interviewé à ne pas réaliser ses exportations directement à partir du Pernambuco, mais en partenariat avec la Coopérative Holambra de São Paulo. Malgré le fait d'être une coopérative de production et de commercialisation, Holambra fonctionne comme intermédiaire sur les marchés interne et externe, en commercialisant aussi les fleurs tropicales de producteurs non-associés à la coopérative.

Dans ce contexte, Holambra a mis en place ce partenariat avec les producteurs liés à FLOREXPORT dans le but de compléter sa gamme de produits pour l'Europe qui reposait sur les fleurs de climat tempéré. L'intérêt pour FLOREXPORT dans cette organisation, relève d'une part de l'expérience internationale de la coopérative et surtout de la sécurité des paiements⁶⁸. Du fait de sa position de plus grande coopérative de produits ornementaux d'Amérique Latine (et plus grand exportateur de fleurs du Brésil) et de son expérience de 20 ans dans l'export vers l'Europe, la coopérative est en effet réputée assurer ses engagements financiers auprès de ses fournisseurs.

Les plus importantes limites émanant de ce canal d'exportation, concernent le coût de la transaction qui avoisine 14% de sa valeur totale ainsi que la complexité du flux logistique. Les fleurs doivent en effet voyager par avion de l'aéroport de Petrolina jusqu'à São Paulo via l'aéroport de Recife, pour être ensuite déchargées, regroupées et réemballées avec les fleurs de la coopérative avant leur passage au contrôle de qualité et leur embarquement pour l'Europe. Bien que le coût du fret aérien via São Paulo soit équivalent, voire inférieur à celui via Recife⁶⁹, ce schéma logistique est défavorable à la qualité et la durabilité des fleurs, compte tenu des temps de voyage et de manipulation.

Les producteurs liés à FLOREXPORT sont installés dans la région de Petrolina, sur le périmètre irrigué de la Vallée du Rio São Francisco qui est la plus importante zone de production de fruits au Brésil. Ils sont donc à la fois producteurs de fleurs et de fruits, ce qui explique en partie le choix du partenariat avec la Coopérative Holambra. En lui déléguant l'ensemble du processus d'exportation, FLOREXPORT libère ainsi du temps consacré à la production.

⁶⁸ Un certain nombre d'exportateurs de fleurs exotiques de Pernambuco ont eu de mauvaises expériences en matière de paiement avec quelques importateurs européens, notamment lors des premières opérations d'exportation.

⁶⁹ Du fait des effets d'échelle liés au grand nombre de vols entre São Paulo et l'Europe.

3. L'OP **FLORESPE** : elle exporte la production de ses membres par le biais d'un partenariat mis en place avec le producteur A (cf. infra) avec qui elle regroupe la production, faute de régularité des volumes de ses membres. Cette entreprise privée qui est la plus grande exportatrice du Pernambuco, réalise les opérations d'export comme une *trading company*, en percevant un pourcentage sur la valeur totale de la transaction. Au-delà d'un coût élevé (environ 10% de la valeur totale), cette modalité d'exportation comporte une série de limites liées notamment au manque de transparence des opérations. Les transactions étant réalisées directement entre le producteur A et l'importateur européen, FLORESPE n'a pas accès aux informations sur le mode de formation du prix et parfois sur l'identité même de l'importateur. Pour résoudre les problèmes liés à cette situation, les membres de l'OP réfléchissent à la mise en place d'un consortium d'exportation, mais de sérieuses contraintes internes au niveau managérial et organisationnel, en retardent la mise en place.

4. Le **Producteur A** : Avec 22 ha de production de fleurs tropicales, il réalise l'exportation directe d'une partie de celle-ci qu'il complète avec des achats extérieurs, surtout à FLORESPE. Les fleurs sont alors regroupées, emballées et soumises au contrôle de qualité dans un *packing house* situé à Recife. Ses moyens de production et l'uniformité de la qualité de ses produits, lui permettent de passer des contrats directement avec des GMS en Suisse pour des bouquets standardisés.

Des tentatives d'organisation de faible envergure

La faible maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur fleurs tropicales qui rend difficile son rapprochement du client final, exige des investissements considérables qui ne sont supportables qu'au-delà d'une taille critique de l'OP. Dans le but de regrouper leur offre tout en réduisant leurs coûts, les producteurs du Pernambuco sont sensibles à des stratégies coopératives pour réaliser leurs exportations, soit à travers des partenariats avec des exportateurs de grande taille (comme le producteur A ou la Coopérative Holambra), soit en s'associant pour créer des consortiums d'exportation. Quel que soit le mode de coopération choisi, la mise en commun des moyens de commercialisation nécessite un effort collectif tant au niveau technique que commercial, difficilement atteignable compte tenu de la taille limitée de ces OP.

6.3.2.3 – Un marché à vocation nationale qui peine à l'export

La majorité de la production de fleurs coupées brésilienne est destinée au marché national par le biais des GrossistesSurMarché situés dans les grands centres urbains comme São Paulo, Brasilia, Rio de Janeiro ou les capitales des États concernés. Du fait d'une surproduction et d'un marché national saturé, les GrossisteSurMarchés exercent une telle pression à la baisse des prix que l'exportation devient une nécessité pour équilibrer les comptes des producteurs qui naviguent ainsi entre export et marché interne selon l'évolution des cours.

Ces producteurs ont débuté leur insertion sur le marché international au début des années 2000, et l'Europe représente en 2008 plus de 90% de leurs exportations. Malgré certains handicaps que nous évoquerons par la suite, les producteurs sont arrivés à se positionner sur le marché européen avec des volumes exportés qui ont augmenté très rapidement. Mais comme on a vu au niveau national avec la figure 21, depuis 2005 la valeur de ces exportations diminue dans les mêmes proportions. Si la baisse des exportations vers l'Europe s'explique en partie par les facteurs structurels déjà cités au début de ce chapitre (valorisation de la monnaie brésilienne par rapport au Dollar et à l'Euro et concurrence avec les nouveaux pays exportateurs), il faut y ajouter des problèmes de logistique aérienne (notamment le manque de vols cargo) et surtout l'incompatibilité entre l'organisation de la filière brésilienne et les nouveaux modes de gouvernance de la CGV étudiés précédemment.

Des dispositifs institutionnels aux résultats limités

Bien qu'elle ne constitue pas un secteur traditionnel de l'économie locale, la filière fleurs tropicales du Pernambuco est relativement bien accompagnée, tant au niveau de l'industrie⁷⁰ que de l'appui technique d'origine privée ou publique. Au total, douze institutions gouvernementales et interprofessionnelles soutiennent la filière fleurs tropicales du Pernambuco. Ces institutions ont joué un rôle important de mise à niveau des producteurs, tant au plan technique que managérial (cf. tableau 85). Des échanges avec des producteurs et consultants étrangers ont permis aux producteurs d'élever notablement leur niveau de productivité et de qualité des fleurs. Des missions techniques réalisées notamment au Costa Rica, ont en effet permis aux producteurs locaux d'accéder aux technologies modernes de

⁷⁰ De l'emballage, de l'agrochimie, du matériel de conservation post-récolte, de l'irrigation ou des serres. Celle-ci étant déjà présente dans d'autres secteurs agricoles, notamment fruits et légumes.

production et de traitement post-récolte. Par contre, l'accès au crédit reste limité pour des raisons bureaucratiques et à cause des exigences en matière de garanties financières qui sont difficilement résolubles pour ces petits producteurs.

Tableau 85 – Principales institutions d'appui à la filière fleurs tropicales du Pernambuco

Institution	Statut	Principales actions
Ministère de l'Agriculture (MAPA) ⁷¹	Gouvernement fédéral	- Elaboration d'études sectorielles - Activités visant à améliorer l'accès au matériel génétique
Ministère du Développement Agraire (MDA)	Gouvernement fédéral	- Elaboration d'études sectorielles
Ministère du Développement, de l'Industrie et du Commerce Extérieur (MDIC)	Gouvernement fédéral	- Soutien administratif et logistique des producteurs à l'exportation
APEX (Agence de Promotion des Exportations brésiliennes)	Gouvernement fédéral	- Promotion de la filière à l'étranger - Formation en commerce international - Mise à niveau des produits selon les exigences du marché international
IBRAFLOR	Interprofession	- Développement d'études et de rapports techniques - Formation technique et managériale - Soutien aux exportations - Développement du marché interne
Chambre Sectorielle des Fleurs et Plantes Ornementales	Interprofession	- Représentation du secteur productif auprès des décideurs politiques nationaux
Secrétaire à la Production Rurale et à la Reforme Agraire du Pernambuco	Gouvernement local	- Soutien agronomique à la production
FAEPE (Fédération de l'Agriculture du Pernambuco)	Interprofession	- Formation et encadrement agronomique et managérial
Université Fédérale Rurale de Pernambuco (UFRPE)	Gouvernement Fédéral	- Recherche et développement agronomique
SEBRAE	Interprofession (PME)	- Formation managériale des producteurs - Soutien aux consortiums d'exportation
IPA (Entreprise de Recherche Agricole du Pernambuco)	Gouvernement local	- Recherche et développement agronomique de la filière
Banque du Brésil	Gouvernement fédéral	- Financement
Banque du Nord-est	Gouvernement fédéral	- Financement - Développement d'études techniques

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

⁷¹ Le Brésil compte deux Ministères de l'Agriculture, l'un voué à l'Agriculture Industrielle, le MAPA (Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de l'Approvisionnement), l'autre à l'Agriculture Familiale, le MDA (Ministère du Développement Agraire) avec son Secrétariat à l'Agriculture Familiale (SAF) créé en 2000.

Le secteur fleurs tropicales au Pernambuco et dans les autres zones de production du Nord-Est, a fortement bénéficié des politiques de soutien aux exportations. Parmi les douze institutions qui appuient le secteur, quatre sont directement impliquées dans le développement des exportations (MDIC; APEX; IBRAFLOR; SEBRAE). Les actions mises en place par ces quatre institutions, concernent notamment la formation et l'appui aux exportations (financement, paiement en monnaie étrangère, marketing international, logistique aérienne), l'adéquation des produits aux exigences du marché international, la réalisation d'études de marché et la promotion de la filière au niveau international⁷². Ce rôle limité des institutions locales dans le processus d'upgrading des producteurs des PVD, évoqué par Walter et Ruffier (2007), Schmitz et Knorringa (2000) (cf. chap.3) tient ici au fait que ces actions sont également limitées par des facteurs liés à la structure même de cette filière (cf. infra).

Le manque de spécialisation et la faible structuration des OP

L'absence de volume suffisant par type de produit et le manque de coordination entre zones de production au niveau local et régional, ne permettent pas d'assurer les volumes critiques nécessaires à l'exportation. Malgré que d'autres zones de production dans d'autres États des régions Nord et Nord-Est du Brésil aient la même ambition de développer des exportations vers l'Europe, il n'existe en effet pas d'actions communes visant le regroupement de l'offre. Les programmes de soutien élaborés au niveau fédéral (cf. supra) ne sont pas coordonnés entre les États concernés. Ce manque de coordination interrégionale entraîne des problèmes jusque sur les marchés locaux qui reçoivent la production de plusieurs régions en même temps, générant ainsi une offre pléthorique qui entraîne la baisse généralisée des prix sur le marché interne.

Au Brésil où les OP existaient déjà, les initiatives de regroupement de producteurs sont peu structurées. Exception faite de la Coopérative Holambra avec ses 400 producteurs, les autres OP n'ont qu'un nombre limité d'adhérents (cf. tableau 86). Cette limite à laquelle s'ajoute la faible surface moyenne en production (3 ha) et le manque de spécialisation des exploitations (souvent plus de 20 variétés ou espèces), ne permet pas la réalisation significative de gains d'échelle pour assurer la compétitivité de celles-ci.

⁷² Missions sur les principaux marchés, participation à des salons spécialisés, mise en contact entre producteurs et importateurs dans des pays comme la Hollande, l'Italie et l'Espagne.

Tableau 86 – Caractérisation des exploitations exportatrices de fleurs tropicales au Pernambuco

	Nombre de producteurs	Surface moyenne de production par producteur	Principaux produits
OP FLORESPE	50	2 ha	- heliconia, ginger - feuillages
OP FLOREXPOR	27	2 ha	- heliconia, ginger - feuillages
OP AFLORI	14	n.d.	n.d.
OP RECIFLORA	7	5 ha	- heliconia, ginger, costus, anthurium - feuillages
OP AFLORA	6	n.d.	n.d.
OP Cabo Flora	6	n.d.	n.d.
OP AMA	4	n.d.	n.d.
Producteur A	-	22 ha	- heliconia, ginger, costus, ananas, orchidées - feuillages

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Des standards de qualité inexistants

Aucun des acteurs interviewés ne produit de fleurs tropicales sous certification (MPS, FLORIMARK) ou label international du fait de l'absence d'exigences à ce niveau tant du côté des importateurs que du marché national, les producteurs concernés appliquant les directives des importateurs. L'absence de certification constitue alors une barrière à l'entrée de certains circuits comme la GMS (cf. supra). Pour palier cette faiblesse, des institutions comme le MAPA et l'Université Fédérale Rurale de Pernambuco, tentent aujourd'hui d'établir un cahier des charges commun à tous les producteurs dans le but de réduire notamment le manque d'uniformité des fleurs entre ceux-ci. Bien que des discussions soient en cours avec les institutions de soutien à la filière pour mettre en place des labels « commerce équitable », aucune action n'a encore abouti. Aucun label « Bio » n'est également présent dans cette filière, malgré des producteurs travaillant déjà sans engrais ni pesticide.

Un positionnement à l'interne qui limite l'accès au marché externe

Avec une production majoritairement orientée vers le marché interne (80% de la production nationale), le Brésil se distingue des autres PVD dont la production est quasi-exclusivement tournée vers l'exportation. Au Costa Rica par exemple, le marché interne n'absorbe que 10%

de la production totale, le reste étant exporté. Avec 190 millions d'habitants et une classe moyenne d'environ 40 millions de personnes en 2008, le Brésil a un fort potentiel de consommation interne même si aujourd'hui elle ne dépasse pas 4 €/tête/an pour une valeur globale de 750 millions €(IBRAFLOR, 2008).

Ce gros marché interne encore peu exigeant sur la qualité, tend plutôt à parasiter les exportations. Les producteurs préfèrent en effet souvent se dédier à ce marché interne malgré des prix de plus en plus bas, plutôt que d'investir dans l'exportation qu'ils utilisent seulement comme voie de secours pour écouler les excès de production qui font plonger les prix du marché interne. Cet attitude n'est pas sans conséquences négatives sur la qualité et la régularité des volumes exportés. Alors qu'en situation de demande prévisible, les meilleurs produits sont réservés à l'exportation, il peut arriver qu'en situation de demande accrue de l'importateur, le producteur y mélange des fleurs destinées au marché interne. En complétant ainsi les commandes avec des produits inadaptés au marché international, il diminue la qualité des produits exportés.

Au niveau des délais et des volumes exportés, l'origine des problèmes se trouve le plus souvent dans des comportements opportunistes des producteurs, soit par rétention de lots préalablement accordés à l'importateur soit par non respect des délais de livraison, pour profiter d'une éventuelle augmentation de prix sur le marché interne.

L'absence de partenariats étrangers et d'Investissements Directs (IDE)

Contrairement aux grands exportateurs de fleurs tropicales comme la Costa Rica et la Thaïlande, les partenariats avec de grands distributeurs européens sont rares dans la filière du Pernambuco (cf. tableau 87). La majorité de ses exportations étant réalisée à travers des opérations de type spot, il n'existe pas de gouvernance relationnelle entre producteur et acheteur. Ce manque de relation partenariale avec des opérateurs européens, limite sérieusement la compétitivité de cette filière sur le marché européen.

Tableau 87 – Partenariats étrangers dans la filière fleurs tropicales du Pernambuco

	IDE	Partenariat commercial /Contrats	Partenariat avec des breeders étrangers
RECIFLORA	Non	Non	Oui
FLORESPE	Non	Non	Non
FLOREXPORT	Non	Non	Non
Producteur A	Non	Oui	Non

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

En ce qui concerne les IDE, ils sont inexistant sans la filière brésilienne contrairement à de grands pays producteurs comme le Kenya, la Colombie ou l'Équateur par exemple (cf. tableau 87). Cette absence d'IDE se repercute sur la taille des exploitations qui ne peuvent réaliser les gros investissements nécessaires à l'implantation ou à l'augmentation des surfaces cultivées⁷³. À l'inverse des grandes exploitations du Kenya ou de l'Équateur⁷⁴, la surface de production moyenne des exploitations du Pernambuco n'est que de 3 ha. Le manque de financements lié à l'absence d'IDE ainsi que la difficulté d'accès au crédit déjà notés, en sont les deux causes principales. Cette situation limite le développement international de la filière, par l'impossibilité de réaliser les économies d'échelle indispensables à la satisfaction des importateurs en termes de produit, de prix, de qualité et surtout de volume.

Cette absence d'IDE a également des impacts négatifs au niveau technologique, en limitant l'innovation dans la création variétale et dans l'accès même aux nouvelles variétés. La majorité des entreprises de création variétale (*breeders*) étant situées en Europe (Hollande et France), les coûts d'accès au matériel végétal sont trop élevés pour les producteurs locaux⁷⁵, ce qui place la filière en décalage avec les nouvelles demandes du marché européen. Les producteurs continuent alors à cultiver des variétés anciennes qui ne sont plus protégées par les droits de propriété ou non brevetées, comme c'est souvent le cas pour les fleurs tropicales. Une seule des organisations de producteurs interviewées travaille en partenariat avec des *breeders* étrangers, à travers l'un de ses floriculteurs produisant une variété d'anthurium créée par une entreprise hollandaise. Le maintien de l'activité de création variétale hors des PVD, constitue l'une des principales barrières à l'accès des producteurs du Sud aux activités les plus

⁷³ Par exemple, l'investissement nécessaire à l'implantation de 1 ha de Anthurium est de 340.000 reais, soit environ 128.000 euros.

⁷⁴ On cite par exemple le cas des entreprises *Oserian* (Kenya) et *Welyflor* (Équateur) qui ont respectivement 225 et 40 hectares de surface cultivée en fleurs coupées, principalement roses.

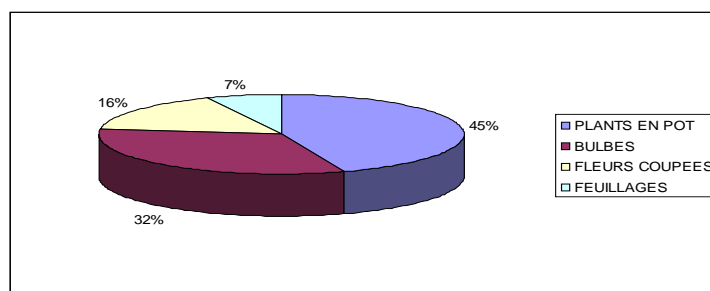
⁷⁵ Ces coûts concernent notamment l'achat du matériel végétal, le transport et les essais agronomiques visant l'adaptation des espèces au climat local ainsi que le paiement des royalties qui dans le cas des roses à petit bouton (*Sweet heart*), coûtent en moyenne US\$ 0,85 par plante/an.

rémunératrices. Comme le notent en effet Schmitz et Knorrige (2000), Humphrey (2004), Palpacuer (2006), cette stratégie visant à ne transférer que les procédures de production pour protéger les compétences de conception, limite fortement les évolutions des producteurs du Sud dans la CGV. Pourtant, comme l'atteste l'exemple de la filière bulbes au Brésil (cf. encadré 7), la présence d'IDE ou de partenariats étrangers pourrait permettre à la filière fleurs tropicales brésilienne de lever certains blocages, au niveau de l'innovation variétale par exemple. L'opportunité de nouveaux détaillants européens à la recherche de différenciation par l'attribut « exotique » du produit, pourrait être exploitée par la filière brésilienne pour développer ce marché.

Encadré 7 – Un mode de gouvernance adapté au marché européen : le secteur des bulbes au Brésil

Au contraire des fleurs coupées, le secteur brésilien de production de bulbes présente une augmentation constante de ses exportations depuis le début des années 2000 (c.f. Figure 25). Les bulbes représentent aujourd’hui le principal groupe de produits ornementaux exportés par le Brésil. Le matériel génétique de base vient de Hollande pour être multiplié au Brésil puis exporté en Europe, notamment en Hollande où il sera commercialisé sous forme de plantes en pot.

Exportations brésiliennes de produits ornementaux (2008, en % de la valeur exportée)



Source : SECEX / MDIC, 2009.

Ce secteur s’organise autour d’une structure de gouvernance totalement différente de celle des fleurs tropicales. La majorité des entreprises produisant des bulbes à destination du marché international sont soit des multinationales (hollandaises) installées au Brésil par le biais de filiales, soit des firmes brésiliennes ayant des partenariats avec des multinationales. Les producteurs brésiliens de bulbes ont ainsi répondu à une demande émanant de partenaires européens qui ont trouvé au Brésil les conditions climatiques et techniques idéales pour cette production. Au contraire du secteur des fleurs tropicales, l’activité d’exportation est exogène, générée par les importateurs eux-mêmes.

Le plus gros exportateur brésilien de bulbes étudié⁷⁶, est installé au Nord-Est dans l’État du Ceará depuis 2004. Cette entreprise, la CBC (Ceara Bulbs Company) dont les exportations s’élevaient à 3 millions de dollars en 2008, est une émanation d’une compagnie originaire de São Paulo, le groupe « Terraviva » spécialisé dans la production de produits ornementaux.

Tableau 88 – Structure de gouvernance dans le secteur bulbes : le cas de l’entreprise CBC

Surface cultivée	EDI	Partenariat commercial / Contrats en Europe	Partenariat avec des breeders étrangers
20 ha	Oui	Oui	Oui

Source : Enquêtes de l’auteur, 2008.

Sur ses 20 ha cultivés, cette entreprise produit principalement des bulbes d’Amaryllis destinés au marché hollandais (80% des exportations) où ils sont repiqués pour produire des plantes en pot. Elle a mis en place une *joint venture* avec deux entreprises hollandaises, l’une de production, l’autre d’importation et distribution en gros. Le partenariat avec le producteur hollandais a permis à CBC d’accéder au matériel génétique ainsi qu’au savoir-faire technique. Le partenariat avec l’importateur lui a permis de construire son propre réseau de distribution en Hollande.

⁷⁶ Lors d’enquêtes de terrain menées dans l’État du Ceará est réalisées avec le soutien institutionnel et logistique de l’Institut Agropolos du Ceará.

Conclusion et discussion du chapitre 6

Les exigences des nouveaux canaux de détail (GMS, franchises et groupements fleuristes indépendants) en matière de type de produit, de volume et de qualité ainsi que de prix et de délais de livraison, ont conduit à une réduction des intermédiaires avec la mise en place de modes de coordination plus relationnels. Devenus les acteurs-clé de la CGV, ces intermédiaires maintenant limités aux importateurs et GrossistesHorsMarché, cherchent à contrôler la chaîne d'approvisionnement en intégrant les producteurs vers l'aval. Cette prise de contrôle force alors les producteurs à s'organiser en OP pour adapter leurs compétences tant techniques que commerciales à la demande des détaillants relayée par les intermédiaires, sous peine d'exclusion de la CGV. Cette exclusion touche notamment une majorité de petits producteurs restés en marge des OP, surtout en Afrique, mais aussi l'ensemble de la filière brésilienne fleurs tropicales. L'absence d'IDE et de partenariats étrangers dans cette filière, semble en être une des causes principales, si l'on se réfère à la filière bulbes de ce même pays qui, bien que le niveau de concurrence ne soit pas comparable, s'est adaptée au marché international justement en s'y appuyant. Cette lacune est d'autant plus dommageable pour la filière brésilienne, qu'elle détient un produit différencié (fleur tropicale) qui pourrait justement devenir la nouvelle stratégie de différenciation des enseignes européennes.

Ces résultats qui découlent directement des modes de gouvernance nouveaux mis en place au cours de cette dernière décennie dans la CGV fleur coupée à l'initiative des nouveaux canaux de détail via leurs intermédiaires, valide ainsi l'hypothèse H1 de départ : *« L'accès des producteurs étrangers au marché français est conditionné à l'adhésion aux nouveaux modes de gouvernance mis en place dans la CGV »*.

Il en a résulté une concentration de la production en amont par le biais d'OP et de l'augmentation de la taille des entreprises, concentration qui a d'ailleurs été vérifiée dans d'autres CGV produits alimentaires frais comme les légumes hors saison entre le Mexique et les Etats-Unis (Calvin et Barrios, 1998) ou les légumes frais en Afrique (Dolan et Humphrey, 2004) par exemples (cf. chap. 3).

Conclusion de la partie 3

La délocalisation de la production française et européenne de fleurs coupées vers les PVD, notamment Afrique, à partir des années 1990, vise à répondre à un besoin de consolidation des canaux de détail qui se réorganisent dans un contexte de forte concurrence. Leur recherche à la fois de coûts bas, de qualité adaptée à leur segment de marché et de volumes et de délais de livraison garantis, les pousse à la réduction du nombre d'intermédiaires. Pour contourner l'hégémonie des cadrons hollandais et se détacher des GrossistesSurMarché qu'ils jugent non compétitifs, ils mettent en place à partir des années 2000, des modes de coordination plus verticales avec deux types d'intermédiaires adaptables à leurs exigences : les importateurs et les GrossistesHorsMarché. Devenus les acteurs-clé de la réorganisation de la CGV par les détaillants, ces intermédiaires se sont à leur tour concentré par le biais de *joint-ventures* notamment, pour atteindre une surface financière leur permettant de répondre aux exigences de leur acheteurs. Ainsi, plus ils rajoutent de stratégies de différenciation, notamment en matière de prix, de type et de qualité des produits, plus ces détaillants vont peser sur la coordination et le contrôle de leur chaîne d'approvisionnement (Humphrey et Schmitz, 2000).

Des modes de coordination variables selon le segment de marché visé

En prenant le contrôle de la CGV, notamment de la chaîne d'approvisionnement via leurs intermédiaires, les nouveaux canaux de détail cherchent à s'assurer un produit conforme à leurs exigences (cf. infra). Mais le type de coordination qu'ils mettent en place dans cet objectif est étroitement dépendant du segment de marché qu'ils visent.

Ainsi, les modes de coordination les plus hiérarchisés concernent les détaillants positionnés sur le segment bas de gamme (GMS), tandis que les modes de coordination de type marché s'appliquent aux détaillants situés sur le haut de gamme (fleuristes indépendants). Entre ces deux types, on trouve des modes de coordination de type relationnel chez les détaillants opérant sur les segments de marché intermédiaire (fleuristes franchisés). Cette différenciation est liée à un objectif de maîtrise des coûts qui s'avère d'autant plus important que l'on se situe sur le bas de gamme. Ce segment, principalement tenu par la GMS, impose donc à celle-ci des modes de coordination de type captif majoritairement basés sur contrats à l'étranger, pour

obtenir des prix réduits par le biais d'économies d'échelles qui y sont mieux valorisées que sur le marché spot (cf. tableau 88).

Tableau 88 – Gouvernance de la CGV selon le type de détaillant

	GMS	Franchise	Fleuristes indépendants
Segment de marché	Gamme basse	Gamme intermédiaire	Gamme haute
Principal mode de gouvernance	Captif	Relationnel	Marché
Origine des approvisionnements	90% Hollande et 10% France	90% Hollande et 10% France	80% Hollande et 20% France
Part des types d'opération	55% contrat à l'étranger et 45% marché spot	35% contrat à l'étranger et 65% marché spot	100% marché spot
Détermination du prix	- Basée sur les coûts de production - Négociation tripartite GMS/Importateur/Producteur	- Basée sur les coûts de production - Négociation tripartite GMS/Importateur/Producteur	- Basée sur les prix de marché - Négociation entre groupement et importateurs

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

La stratégie de « preferred suppliers »

La concentration des intermédiaires vise à satisfaire aux exigences de la « nouvelle distribution » (GMS, franchises et groupements fleuristes) en termes de coût, qualité et gamme de produit, volume et régularité des approvisionnements ainsi que délais de livraison. Elle découle directement de la stratégie de *preferred suppliers* mise en place par celle-ci pour limiter à trois maximum le nombre d'intermédiaires (importateurs et/ou GrossistesHorsMarché). De leur côté, ceux-ci travaillent avec un nombre limité de producteurs situés en Afrique surtout et cultivant une gamme limitée de fleurs, souvent restreinte aux variétés demandées par les détaillants.

En assumant plusieurs rôles tout au long de la CGV, ces intermédiaires visent d'abord la réduction des coûts variables pour garantir une stabilité des prix tout au long de l'année (cf. tableau 89). Plus actifs dans la gestion de la chaîne de valeur, leur simple fonction initiale de négociant évolue donc vers celle de fournisseur de produits et de services. Ils assurent ainsi de nouvelles responsabilités comme le développement de nouvelles sources

d'approvisionnement, le transport, le contrôle de qualité ou le suivi de la performance des producteurs des PVD par exemple.

Tableau 89 – Rôle des intermédiaires dans la CGV
(Importateur et/ou GrossistesHorsMarché)

	GMS	Franchise	Groupements fleuristes indépendants
Nombre d'intermédiaires en Hollande	2 à 3	3 à 5	3 à 5
Participation du plus grand importateur dans le total de l'approvisionnement	30 à 50 %	30 à 50 %	30 à 50 %
Prise en charge du transport	Intermédiaires	Intermédiaires	Intermédiaires
Suivi de la mise en place des certifications qualité et cahiers des charges	Intermédiaires	Intermédiaires	Intermédiaires
Suivi de la traçabilité	Intermédiaires	Intermédiaires	-
Bouquetterie	Intermédiaires	Franchise	Fleuriste

Source : Enquêtes de l'auteur, 2008.

Ces intermédiaires accroissent ainsi leur prise de contrôle sur la CGV fleurs coupées, ce qui pose la question de l'applicabilité à notre cas d'étude de la seule distinction entre chaînes contrôlées par les acheteurs et celles contrôlées par les vendeurs (*Producer* et *Buyer driven value chains*) défendue par Gereffi (1994). Dans le cas de la CGV fleurs coupées où, en plus des barrières technologiques à l'entrée interviennent des barrières non-technologiques situées en aval (capacité à assurer de gros volumes ou les services demandés par les détaillants, par exemple), la référence à une troisième catégorie de CGV, la *trader driven chain* ou chaîne contrôlée par les intermédiaires évoquée par Gibbon (2001), nous semble pertinente (cf. chap. 3).

L'upgrading des producteurs du Sud pour passer les barrières du marché international

Les barrières à l'entrée non-technologiques et donc indirectement liées au produit lui-même, reposent principalement sur les signes de qualité (certifications sociales et environnementales par exemple) et les services (logistique, bouquetterie, etc.). La capacité des producteurs à s'organiser pour les franchir à partir d'un upgrading de type intra-chaîne (*Intra-chain upgrading*) (Gereffi *et al*, 2001; Humprey et Schmitz, 2002; cf. chap.3), s'avère le déterminant de poids de leur accès aux maillons de la CGV à plus forte valeur ajoutée.

Fortement dépendants des exportations compte tenu de l'étroitesse de leurs marchés internes et fortement impactés par les nouveaux modes de gouvernance de la CGV, les producteurs d'Afrique cherchent à concentrer leur offre et prendre en charge les activités d'aval qui leur sont accessibles. Bien que les initiatives les plus performantes ne soient pas toujours constituées de petits producteurs (*Mavuno Group* et *Tele Flower Auction-TFA*), d'autres types d'alliance sont en cours, notamment par le biais d'OP. Celles-ci permettent de compenser les effets d'asymétrie de pouvoir liés à la concentration des distributeurs européens. La naissance des OP viabilise la mise en place d'une structure capable de réaliser des fonctions commerciales, logistiques et de marketing.

L'analyse du cas de la filière fleurs tropicales au Brésil, met en évidence deux facteurs fondamentaux de blocage à son insertion dans la CGV. D'une part les politiques publiques ne se sont pas suffisamment adaptées aux nouveaux enjeux de ce marché international. Leur manque de coordination entre les diverses institutions locales pourtant bien impliquées dans le secteur, en est le révélateur. D'autre part et découlant de cette carence des politiques publiques à l'internationalisation de la filière, les producteurs locaux n'ont pu étendre leur influence faute d'IDE et/ou de partenariats étrangers. L'upgrading de ceux-ci en a été fortement limité, tant au niveau du produit (*product upgrading*) – faible spécialisation et difficulté d'accès au matériel végétal innovant par exemple – qui au niveau de processus (*process upgrading*) – OP peu structurées. On voit pourtant, à la lumière de la réussite du secteur bulbes de ce même pays que, même si le contexte concurrentiel est différent, une stratégie d'internationalisation de la filière fleurs tropicales dirigée sur l'attraction d'IDE et/ou de partenariats étrangers, peut contribuer à lui ouvrir l'accès au marché européen.

Cette stratégie dont la mise en œuvre est fortement dépendante des politiques publiques, est d'autant plus urgente que cette filière détient un produit dont l'attribut « exotique » pourrait devenir à terme l'un des critères de différenciation utilisé par les canaux de distribution européens pour s'assurer une position dominante sur des marchés fortement concurrentiels.

La multi-gouvernance comme moyen de dépasser les contraintes de la CGV

Le cas du Brésil permet aussi d'alimenter le débat sur la multi-gouvernance liée à différents circuits de distribution, comme option stratégique face aux modes de gouvernance imposés

par les grands distributeurs européens qui tendent à marginaliser les petits producteurs du Sud. Avec leur marché domestique significatif, les producteurs brésiliens pourraient, contrairement à la majorité des PVD exportateurs de fleurs, tirer profit de ce « double débouché » en diversifiant leur clientèle. Cette opportunité nécessite cependant une coordination bien structurée des volumes exportés, tant au niveau des OP que des différentes zones de production, avec l'appui des institutions locales même si le rôle de celles-ci doit être relativisé dans le processus d'upgrading comme l'ont montré Walter et Ruffier (2007) avec le cas de la CGV orange de contre-saison en Argentine et Uruguay (cf. supra).

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Le marché français de la fleur coupée a connu d'importants changements au cours de ces dernières années sous l'influence de nouveaux détaillants. C'est d'abord la GMS et les fleuristes franchisés qui, dès la fin des années 1990, ont mis en place une stratégie de popularisation du produit basée sur des prix réduits et une offre régulière tout au long de l'année. Le succès de cette stratégie est lié à une restructuration de la chaîne d'approvisionnement qui a permis à ces nouveaux distributeurs d'acheter les fleurs directement auprès des producteurs situés dans les pays à bas coûts de production au Sud, notamment en Afrique. Cependant, cette stratégie a eu des retombées négatives sur les autres détaillants que sont historiquement les fleuristes en boutique. Ces derniers qui constituent le principal canal traditionnel de vente de fleurs en France, ont vu leur part de marché se réduire très rapidement faute d'obtenir des prix compétitifs. En réaction, un certain nombre d'entre eux ont mis en place au milieu de cette décennie, des groupements d'achats visant à regrouper leur demande pour réaliser des économies d'échelle.

Dans un contexte d'industrie fortement globalisée et fragmentée, nous avons d'abord analysé comment les acteurs de la grande distribution sont parvenus à restructurer la gouvernance de la CGV. On s'est ensuite attaché à estimer l'impact de cette nouvelle structure de gouvernance sur les producteurs situés dans les PVD, notamment en terme de barrière à l'entrée. Pour cela, nous avons appréhendé la gouvernance sous la perspective de Ponte qui définit celle-ci comme « *le processus d'organisation des activités ayant comme but une certaine division fonctionnelle du travail tout au long de la chaîne et résultant d'une allocation spécifique des ressources, d'une distribution des revenus et d'un contrôle vis-à-vis de l'inclusion et de l'exclusion des participants* » (Ponte, 2007, p.8). Cette définition souligne la capacité d'une firme à influencer ou à déterminer les activités d'autres firmes dans la chaîne. Cette influence se fait non seulement sur le choix du bien à produire, mais aussi sur les processus et les normes à utiliser.

Notre problématique s'est dès lors focalisée sur la question du rôle croissant des détaillants dans la coordination des CGV, ainsi que sur la tendance à l'émergence de gouvernances plus verticales, thèmes fréquemment abordés dans les études sur les chaînes mondialisées. Les travaux de Vorley et Proctor (2008), Palpacuer, (2008), Swinnen et Maertens (2007), Dolan et Humphrey (2004), Gibbon (2003), Humphrey et Schmitz (2000), Hughes (2000), Raikes *et al.*

(2000), Gereffi (1999b), soulignent justement l'augmentation du pouvoir des détaillants dans la gouvernance des CGV. La concentration des canaux de détail est l'argument de base présenté pour expliquer l'important développement des CGV contrôlées par les acheteurs, qu'ils soient détaillants (*buyer-driven chains*) ou intermédiaires (*trader-driven chains*).

L'étude de l'évolution organisationnelle des différents canaux de distribution de fleurs coupées en France, montre que la concentration des distributeurs et la mise en place d'une stratégie prix, sont au cœur des changements de la structure de gouvernance de cette CGV. En s'appuyant sur une stratégie prix différencié selon les différents segments de marché concernés, les nouveaux canaux de détail ont été contraints à réorganiser leurs chaînes d'approvisionnement pour réduire les coûts et assurer les volumes et la qualité nécessaires. Ces résultats nous ont alors permis de valider l'hypothèse H1 concernant la relation entre l'émergence des nouvelles formes de gouvernance et la consolidation des canaux de détail en France.

L'étude des impacts sur l'amont de la réorganisation de la gouvernance de la CGV fleur coupée, montre en conséquence que les producteurs ont été fortement sollicités par les nouvelles exigences des acheteurs en termes de volume, d'innovation, de prix compétitifs et de standards de qualité. Faute de capacité à s'adapter à la demande de la GMS la production française, déjà fragilisée par des coûts de production élevés, a d'abord été écartée de la CGV au cours des années 1990 au profit de producteurs étrangers. Ensuite les franchises fleuristes et la GMS ont renforcé leur stratégie de rapprochement de la production étrangère à partir du début des années 2000, principalement en Afrique. Les producteurs concernés, déjà présents sur le marché français à travers plusieurs intermédiaires (exportateurs, cadrans, grossistes), doivent alors approvisionner directement les détaillants français par le biais d'intermédiaire souvent unique (importateur hollandais).

Au niveau volumes, prix, qualité du produit et processus de production, les exigences nouvelles portées par des distributeurs de plus en plus concentrés ont obligé les producteurs à acquérir de nouvelles compétences telles que l'innovation génétique, le marketing ou la logistique par exemple, faute de quoi certains ont été exclus de la CGV. En conséquence, la production a évolué vers de grandes exploitations agricoles et les petits producteurs qui n'ont pu s'organiser ont été contraints à l'exclusion. Ces résultats nous ont également permis de

valider l'hypothèse H2 de départ qui considère l'adhésion aux nouveaux modes de gouvernance comme la principale condition d'accès au marché français.

L'ensemble de ces résultats est à mettre en relation avec la position défendue par plusieurs spécialistes de la CGV qui mettent en évidence une tendance à l'augmentation du contrôle des chaînes globalisées par des distributeurs de détail de plus en plus concentrés. Le prix étant le facteur déterminant de cette situation, ce sont les producteurs du Sud qui doivent porter, à travers des marges progressivement réduites et des investissements technologiques de plus en plus coûteux, le fardeau d'un marché asymétrique orienté vers la consommation de masse.

Les apports de la recherche : contribution à l'approche CGV et propositions aux acteurs de la filière

Au niveau théorique

L'interaction entre cadre conceptuel utilisé et résultats empiriques provenant du terrain d'étude, permet de dégager quelques réflexions sur l'applicabilité de la théorie dans l'analyse des chaînes globalisées. De notre étude sur le rôle croissant des détaillants dans le contrôle des CGV, émergent en effet deux considérations majeures à prendre en compte pour cette analyse :

- l'importance de l'analyse de l'évolution de la CGV à partir d'une perspective temporelle;
- la prise en compte des facteurs organisationnels comme levier d'upgrading pour les acteurs des PVD.

Analyse de l'évolution de la CGV à partir d'une perspective temporelle

La plupart des travaux scientifiques récents sur l'évolution des modes de gouvernance se fondent sur les principes de la théorie des coûts de transaction pour démontrer comment les CGV évoluent. Des auteurs tels que Humphrey et Schmitz (2000) ou Hugues (2000), expliquent par exemple comment les détaillants réduisent leurs coûts de coordination à travers des stratégies telles que la codification des informations par le biais de normes et de

certifications ou la sélection et le maintien d'un nombre réduit de fournisseurs capables de répondre à leurs exigences (*preferred suppliers*).

Bien que ce niveau d'analyse soit important pour expliquer les mécanismes d'évolution des CGV, il ne permet pas toujours d'expliquer comment les nouveaux modes de coordination émergent. Les travaux de Dolan et Humphrey (2004), Kaplinsky (2004), Bencharif et Rastoin (2007), mettent en effet l'accent sur la nécessité d'intégrer la dimension temporelle dans l'analyse des CGV. Ainsi, en considérant une « dynamique historique », nous avons pu identifier les raisons ayant motivé les changements dans la gouvernance de la CGV fleurs coupées en France, en l'occurrence la consolidation d'un marché resté longtemps fragmenté. Cette consolidation se produit à partir d'un changement d'habitude de consommation : les fleurs coupées sont passées d'un statut de produit de luxe à celui de bien de consommation courante accessible au plus grand nombre. Cette perspective temporelle nous a permis d'identifier les déterminants du changement de la gouvernance de la CGV analysée. Cependant, l'intérêt majeur de cette analyse réside dans la possibilité pour les acteurs de la CGV, de construire des scénarios prospectifs et ainsi d'anticiper les évolutions auxquelles ils seront confrontés.

Les facteurs organisationnels comme levier pour l'upgrading

Bien que le concept d'upgrading soit utile pour identifier d'une façon théorique les trajectoires à travers lesquelles les producteurs du Sud peuvent évoluer dans les CGV, il s'avère limité lorsque nous analysons un cas empirique comme celui du Brésil. La typologie des quatre modalités d'upgrading établie par Humphrey et Schmitz (2002) que sont amélioration du produit et du processus, amélioration intra et inter-chaîne, offre un cadre pertinent pour la compréhension des voies et des modalités de développement visant l'augmentation de valeur ajoutée. Néanmoins, la réponse à la question sur les moyens de mettre en place ces stratégies, s'avère difficile à traiter à partir de ces éléments théoriques.

Les difficultés et les particularités inhérentes aux acteurs du Sud doivent donc être prises en considération afin que des propositions empiriques puissent être faites et ce d'autant plus que la situation de chaque PVD est différente. Ainsi, la filière fleurs coupées brésilienne présente des caractéristiques qui la distinguent des autres PVD concernés par le marché français de la fleur coupée. Le fait dans le cas du Brésil de posséder un important marché domestique, peut

jouer en faveur d'une stratégie d'amélioration de la position dans la CGV, même si aujourd'hui elle est mal exploitée du fait d'un manque de coordination locale et régionale. En s'appuyant sur les cas des exportateurs d'agrumes en Argentine et en Uruguay, Walter et Ruffier (2007) montrent ainsi qu'en jouant sur les différents types de positionnement dans la CGV, les producteurs multiplient les possibilités de trouver un modèle économique original. Ils expliquent en effet pourquoi des acteurs apparemment peu innovants, parviennent à une compétitivité durable. En diversifiant leurs acheteurs, les producteurs concernés minimisent les effets d'asymétrie de pouvoir qui jouent en faveur des acheteurs. De plus, étant donné que chaque acheteur exige des niveaux de qualité différents, les producteurs peuvent réaliser une segmentation de leurs produits pour mieux les valoriser. La prise en compte des caractéristiques de chaque pays permet alors d'élaborer différentes stratégies d'amélioration de la valeur ajoutée des producteurs. La nécessité d'intégrer cette dimension stratégique au concept d'upgrading est d'ailleurs reconnue par plusieurs chercheurs de la CGV comme N'Diaye (2008), Morisson *et al* (2006), Gibbon (2005), Kaplinsky (1998), par exemple.

Il faut également souligner l'importance du facteur organisationnel dans la production qui joue un rôle majeur pour la mise à niveau des producteurs dans la CGV. L'organisation des petits producteurs sous différentes formes d'alliance, leur permet de réaliser des économies d'échelle qui leur ouvrent l'accès en aval à des fonctions à plus forte valeur ajoutée comme la distribution, le marketing, l'innovation (upgrading intra-chaîne). Dans un contexte de forte concentration des intermédiaires et détaillants, les organisations de producteurs (OP) constituent alors le seul moyen pour les petits producteurs du Sud d'accéder durablement aux marchés des pays développés.

Au niveau managérial

Les apports managériaux émanant des résultats de cette recherche, visent à l'adaptation du secteur de la production de fleurs coupées aux nouvelles contraintes de la CGV. Ils mettent plus particulièrement l'accent sur les barrières à l'entrée « non technologiques » qui sont notamment l'échelle de production, la connaissance fine du marché et les particularismes régionaux :

- au niveau micro, la mise en place d'organisations de producteurs doit permettre à ceux-ci de réaliser les gains d'échelle nécessaires à la compétitivité de leurs produits;

- au niveau méso, la capacité des producteurs à s'organiser dépend directement de l'adaptation aux contraintes du marché international des institutions locales qui les encadrent;
- au niveau macro, dans leurs projets de soutien aux exportations des PVD, des organismes internationaux de développement comme le CNUCED, la FAO ou l'OMC par exemple, doivent prendre en compte les spécificités locales pouvant impacter positivement ou négativement l'organisation des producteurs d'une part et valoriser les différentes formes d'articulation locale (liens familiaux, culturels, économiques, politiques, etc.) d'autre part.

En **France**, les résultats font apparaître la nécessité de soutenir la production domestique pour éviter la complète disparition d'une filière qui constitue une source d'emploi potentielle dans un pays qui affiche un taux de chômage élevé (10% en Octobre 2009, Source : INSEE). Un management des exploitations visant la réduction des coûts de production et la revalorisation des produits à travers une stratégie de niche par le marquage « France » du produit, pourraient contribuer à redéployer la filière. L'actuel essor du commerce de proximité doit également être exploité dans le développement de la production française.

Au **Brésil** et de façon générale dans l'ensemble des pays producteurs situés au Sud, les enseignements émanant de ce terrain d'étude mettent en exergue certains facteurs de blocage au développement international du secteur. On a notamment fait le constat de l'importance de la taille critique des OP pour regrouper l'offre et atteindre par là-même des niveaux de volume potentiellement acceptables par le marché. Le manque de spécialisation variétale ainsi que la difficulté d'accès au matériel végétal innovant, sont également des contraintes à dépasser. Malgré la multitude d'institutions intervenant dans la filière, les résultats obtenus sur le niveau de développement des exportations restent insuffisants, ce qui démontre la nécessité de coordonner leurs actions pour en améliorer l'efficacité, voire de les ré-orienter.

D'autre part, la connaissance fine des évolutions du marché français est d'une importance capitale pour les exportateurs brésiliens qui n'ont pas accès aux informations relatives au fonctionnement des marchés européens. Ce déficit d'information a été confirmé lors de la présentation en 2008 des résultats préliminaires de cette recherche aux producteurs

brésiliens⁷⁷ qui ont manifesté un grand intérêt pour ce type d'information, intérêt qui a facilité les échanges et la réalisation des enquêtes de terrain au Brésil.

Limites de la recherche : la dimension géographique de la CGV fleur coupée avec difficultés d'accès aux informations

Au-delà des difficultés traditionnellement inhérentes à une thèse de doctorat comme les limites budgétaires et le temps, les deux facteurs qui ont particulièrement limité nos explorations sont :

- le déficit de données statistiques sur la filière fleurs coupées, au niveau de la production surtout mais aussi des entreprises (notamment en terme de C.A). Les chiffres concernant la production sont rares et quand ils sont disponibles, leur exploitation est biaisée par des critères d'analyse différents entre chaque pays;
- la limitation du terrain d'étude : bien que déjà vaste puisqu'il a concerné deux continents (Europe et Amérique du Sud), l'étude sur l'amont de la CGV reste trop limitée avec le seul cas brésilien. En effet, alors que l'Afrique est le principal fournisseur actuel de l'Europe, nous n'avons pas pu y réaliser d'enquêtes pour des raisons essentiellement financières et de temps. Cette lacune n'est que faiblement compensée par les interviews réalisées auprès des experts impliqués dans la production africaine et encore moins par des statistiques et une littérature trop éparées sur ce sujet.

Ce travail de recherche se retrouve de ce fait entaché d'un certain nombre de lacunes dont les trois plus importantes concernent :

- le non approfondissement des discussions sur les impacts sociaux et environnementaux de l'industrie de la fleur coupée. L'accès des PVD aux marchés du Nord soulève en effet les questions de la réduction de la pauvreté, de la diffusion de la connaissance ou de l'impact social et environnemental lié aux contraintes de production. De nombreux problèmes sont régulièrement dénoncés à ce sujet par des ONG et des organismes internationaux, notamment l'usage inadéquat des pesticides ou le non respect des droits des travailleurs dans les serres, comme cela a été dénoncé au Kenya, par exemple. Bien que ces questions ne soient pas au centre de notre recherche, elles auraient mérité une meilleure prise en

⁷⁷ Séminaire organisé en collaboration entre deux institutions locales (SEBRAE et Université Fédérale Rurale de Pernambuco).

compte, même si certains auteurs comme Westerman *et al.* (2005), Ikiara *et al.* (2003) y ont apporté un début de contribution;

- l'étude de cas sur le Brésil a volontairement laissé de côté son marché domestique à cause d'une focalisation de l'étude sur le marché international, alors que nous avons évoqué le fait que ce marché peut impacter positivement le développement de la filière à l'étranger;
- Enfin, comme nous l'avons souligné plus haut, l'absence d'enquêtes de terrain dans les principaux pays exportateurs de fleurs coupées comme le Kenya, constitue la plus grande faiblesse de cette étude.

Perspectives de la recherche

Cette thèse ne constitue pas seulement la finalisation d'une recherche, mais aussi le point de départ pour de nouvelles pistes d'étude. Les résultats ainsi que les limites de ce travail, ouvrent de nouvelles pistes à explorer. Reflet de la globalisation, l'industrie de la fleur coupée offre une alternative économique à des centaines de milliers de personnes dans les zones rurales de pays à développer. En même temps, ce sujet montre les effets pervers d'un marché globalisé qui marginalise les petits producteurs du Sud au profit des grandes entreprises du Nord.

Les résultats de notre recherche peuvent apporter quelques éléments de réflexion à de vastes champs d'étude sur des problématiques telles que :

- l'analyse quantitative détaillée du partage de la valeur ajoutée tout au long de la CGV pour évaluer les effets des changements de gouvernance sur les marges des différents acteurs;
- la question de l'exclusion d'une grande masse de petits producteurs dans des pays comme le Kenya, l'Ethiopie ou le Zimbabwe où l'activité d'exportation de fleurs coupées s'est accrue au point de devenir une activité économique de premier plan;
- la question sociale et environnementale qui prend une importance croissante chez les consommateurs européens, l'image de la rose importée étant souvent perçue négativement du fait de certaines informations leur parvenant sur les mauvaises conditions environnementales et sociales de la production. Bien que déjà mises en avant par plusieurs ONG et organisations internationales de certification, ces questions méritent une plus grande attention de la part des chercheurs;

- Enfin, une autre question plus vaste mériterait ainsi d'être abordée. S'agissant d'une production de biens de loisirs désormais localisée principalement dans les PVD, la fleur coupée et plus généralement l'horticulture ornementale peut entrer en concurrence avec la production vivrière (tout comme la chimie verte), alors que les ressources foncières et en eau sont limitées (Rastoin et Gherzi, 2010). Dans ces conditions, une réflexion globale par pays et par région s'avère nécessaire pour déterminer l'allocation optimale des facteurs de production permettant d'atteindre des objectifs de développement durable.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Anonyme, 2007. Production mondiale: les fleurs coupées s'internationalisent. Informations Fleuristes. Mai 2007. P. 31-36.

Appelbaum, R. and Gereffi, G., 1994. Power and profits in the apparel commodity chain, in E. Bonacich, L. Cheng, N. Chinchilla, N. Hamilton and P. Ong (eds) Global production: the apparel industry in the Pacific Rim (Philadelphia, PA, Temple University Press.

Arrighi G. et Drangel J., 1986. "The Stratification of the World-Economy: An Exploration of the Semiperipheral Zone." Review (Fernand Braudel Center) X: 9-74.

Arja, R. 2006. Construction des compétences au sein des chaînes globales de valeur et compétitivité des entreprises locales : le cas des entreprises vitivinicoles du Languedoc-Roussillon. Thèse Doctorat : Sciences de gestion : Université de Montpellier 1, 255 p.

Armstrong, H. ; 2004. Benefits to growers in new EU states. FlowerTech, vol 7, n 1, p.30-31.

Aurier Ph., Autran F., Couderc J.P., Galas J., Rastoin J.L., 2000. Dynamiques des entreprises agroalimentaires : regards croisés sur le Languedoc Roussillon, Agreste – Graal, Montpellier, 223 p.

Bair J., Gereffi G., 2001. "Local clusters in global chains: the causes and consequences of export dynamism in Torreón's blue jeans industry", World Development, Vol. 29, No.11.

Bair, J. 2005. "Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward." Competition and Change 9(2).

Baris M. E. and Uslu A., 2009. "Cut flower production and marketing in Turkey". African Journal of Agricultural Research Vol. 4 (9), pp. 765-771, September, 2009. Available online at <http://www.academicjournals.org/ajar>

Batalha M.; Buainain A. M. (Coord.); Medeiros F. O.; Favero L. A.; Pedroza M., 2007. Cadeia Produtiva da Floricultura no Brasil. Relatório de pesquisa. Convênio IICA/ Ministério do Desenvolvimento Agrário/Fundação Economia de Campinas. Campinas - Brasil.

Barret, H. and al., 1999. Globalization and the changing networks of food supply: the importation of fresh horticultural produce from Kenya into the UK. Transactions of the Institute of British Geographers. 4 (2), pp 159 – 174.

Bencharif A., Rastoin J.L., 2007. Concepts et Méthodes de l'Analyse de Filières Agroalimentaires : Application par la Chaîne Globale de Valeur au cas des Blés en Algérie. Working Paper N 7 / 2007. UMR MOISA.

Bhagwati J. N., 1958. "Immiserizing Growth: A Geometrical Note", Review of Economic Studies, No. 3, pp. 201-5.

Bijman, W.J.J., 2006. Governance structures in the Dutch fresh produce industry. In: Quantifying the Agri-Food Supply Chain / Ondersteijn, C.J.M., Wijnands, J.H.M., Huirne,

R.B.M., Kooten, O. van, . - Dordrecht : Springer, (Wageningen UR Frontis series 15) - p. 207 - 223.

Blanchet, A. et Gotman A., 2007. L'enquête et ses méthodes – L'Entretien. Armand Colin, 2 ed. Paris.

Bloemenveiling Aalsmeer and FloraHolland, 2007. Merger for the future. Draft Merger Report 2007. Aalsmeer, The Netherlands.

Bloemenveiling Aalsmeer, 2007. Annual Report 2006. Aalsmeer, The Netherlands.

Borras, M., Ernst, D. et Haggard, S., 2000. International Production Networks in Asia: Rivalry or Riches? (London, Routledge).

Bradach J.L. et Eccles R.G., 1989. « Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms ». Annual Review of Sociology. Vol. 15: 97-118 (Volume publication date August 1989).

Bradach, J. L. et Eccles, R., 1991, "Price, authority and trust: from ideal types to plural forms" in Thompson, G., Frances, J. ; Levacic, R. ; Mitchell, J., 1991, Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life. SAGE Publications, London, 277-293.

Calvin L. et Barrios V., 1998. "Marketing Winter Vegetables from Mexico." In USDA, Economic Research Service. Vegetables and Specialties Situation and Outlook Report. VGS-274. April. pp. 29–38.

CBI Market Information Database. 2009. « CBI market survey : the cut flowers and foliage market in EU ». Center for the Promotion of Imports from developing countries (CBI). Rotterdam, The Netherlands.

CBI Market Information Database. 2008. « CBI market survey : the cut flowers and foliage market in EU ». Center for the Promotion of Imports from developing countries (CBI). Rotterdam, The Netherlands.

CBI Market Information Database, 2007. « CBI market survey : the cut flowers and foliage market in EU ». Center for the Promotion of Imports from developing countries (CBI). Rotterdam, The Netherlands.

CBI Market Information Database, 2007b. « CBI market survey : the cut flowers and foliage market in France ». Center for the Promotion of Imports from developing countries (CBI). Rotterdam, The Netherlands.

CBI Market Information Database. 2006a. « CBI market survey : the cut flowers and foliage market in EU ». Center for the Promotion of Imports from developing countries (CBI). Rotterdam, The Netherlands.

CBI Market Information Database. 2006b. « CBI market survey : the EU market for tropical flowers ». Center for the Promotion of Imports from developing countries (CBI). Rotterdam, The Netherlands.

Claro, D.P., 2004. Managing business networks and buyer-supplier relationships: How information obtained from the business network affects trust, transaction specific investments, collaboration and performance in the Dutch Potted Plant and Flower Industry. Thesis, Wageningen University and Research Centre, The Netherlands.

CNUCED. 2007. Le rôle des chaînes de valeur mondiales dans le renforcement des capacités productives nationales. Genève.
(<http://www.unctad.org/Templates/Meeting.asp?intItemID=4027&lang=2>)

Coase, R. H., 1937. The nature of the firm. *Economica*, Vol2, n° 1.

Codron J.M et D'Hauteville F., 1998. Une approche conceptuelle des relations fournisseurs-distributeurs : cas du vin, des fruits de contre-saison et des produits ultra frais laitiers. *Economie Rurale*. 245-246.

Coelho, A. 2007. Eficiencia colectiva y upgrading en el cluster del tequila. Analisis economico, primer cuatrimestre, ano/vol. XXII, numero 049, Azcapotzalco, Mexico pp. 169 - 194

Damiani, O., 1999, Beyond market failures: Irrigation, the state and non-traditional agriculture in Northeast Brazil. PhD thesis. Boston, Massachusetts Institute of Technology, Department of Urban Studies and Planning.

Dolan, C., Humphrey, J. 2004. "Changing Governance Patterns in the Trade in Fresh Vegetables between Africa and the United Kingdom", in *Environment and planning A*, 36(3), pp. 491-509.

Douma, S et H., 1992. Schreuder. Economic approaches to organizations. New York Prentice Hall.

Eckstein, Harry (1975). Case Study and Theory in Political Science. Ch. in: Greenstein, F.I. and N.W. Polsby (eds.), *Handbook of Political Science*. Reading Mass.: Addison-Wesley.

Eisenhardt, K.M., 1989. Building theories from case study research. *Academy of management Review*, Vol.14, N.4, pp. 532-550.

Emery C. 2006. L'horticulture ornementale en 2006. Viniflor/Division Études. Paris.

Ernst, D., 1999. 'Globalization and the changing geography of innovation systems. A policy perspective on global production networks', Paper presented at the Workshop on the Political Economy of Technology in Developing Countries, Brighton, October 8-9.

Favero, L. A. (Coord.) *et al.* 2007. Limites, Oportunidades e Posicionamento Estratégico para a Cultura da Manga no Submédio São Francisco. RELATÓRIO - Volume I. Banco do Nordeste do Brasil. Recife.

Filser, M. ; Des Garets, V. ; Pache, G. C. , 2001. Distribution : organisation et stratégie. *Management et société*. 329 p.

FloraHolland, 2007. Annual report 2006. Naaldwijk, The Netherlands.

FranceAgriMer, 2009. Etude du fonctionnement des circuits de commercialisation de la fleur coupée en France. Rapport final.

George L., 1979. Case studies and theory development: The method of structured, Focused comparison. In Paul Gordon Lauren. Ed. *Diplomacy: New approaches in History, Theory and Policy* (New York: Free Press, 1979). pp. 58-60.

Gereffi, G; Humphrey, J., Sturgeon, T. 2005. "The governance of global value chains" in *Review of international political economy*, 12:1, pp. 78-104

Gereffi, G. and Mamedovic O. 2003. "The Global Apparel Value Chain: What prospects for upgrading by developing countries?" (UNIDO: Austria).

Gereffi G., Humphrey J., Kaplinsky R. and Sturgeon T. J. 2001. Introduction: Globalisation, Value Chains and Development. *IDS Bulletin* 32.3, p. 14

Gereffi, G. 1999. "International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain," *Journal of International Economics* 48, 1 (June): 37-70.

Gereffi, G. 1999a. A commodity chain framework for analyzing global industries. *American Behavioural Scientist*.

Gereffi, G. 1994. The organisation of buyer-driven global commodity chains : how U.S. retailers shape overseas production networks. In Gereffi, G; Korzeniewicz, M. *commodity chains and global capitalism*. London: Westport, Connecticut, 1994. p 95-122.

Ghénasia, N., 2005. Contexte difficile pour la production néerlandaise de roses. *LVI – Horticulture et pépinières*, 27 juin.

Gibbon P., 2008. Governance, Entry Barriers, Upgrading: A Re-Interpretation of Some GVC Concepts from the Experience of African Clothing Exports. *Competition and Change*, Vol. 12, Num. 1, March, Pages: 29-48

Gibbon P., 2005. *Trading Down: Africa, Value Chains, and the Global Economy*. Temple University Press.

Gibbon P., 2003. Value-chain governance, public regulation and entry barriers in the global fresh fruit and vegetable chain into the EU. *Development Policy Review*, Vol. 21, Num. 5-6, Sep, pp. 615-625.

Gibbon, P. 2001. Upgrading primary production: A global commodity chain approach. *World development*, Vol 29, n° 2. pp 345-363.

Griffon, M., 1989. Introduction to the proceedings of the 10th 'Séminaire d'économie et de sociologie', entitled 'Économie des filières en régions chaudes', Montpellier: Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD), 11-15 September 1989.

- Grote, U. 1999. Sustainable development in the flower sector with eco-labels? Deutscher Tropentag. 10 p.
- Giuliani E., Pietrobelli C., Rabelotti R. 2004. Upgrading in global value chains: lessons from latin american clusters. Quaderno n°72 Università del Piemonte Orientale. Pp. 41
- Hamrick, D., 2004. What's new with roses? Floraculture international, april, p. 16-17.
- Henderson J. *et al.*, 2002. Global production networks and the analysis of economic development. Review of International Political Economy 9:3 August 2002: 436–464
- Henriet, B., Boneu, F., 1998. DHR. C'est déjà demain! Nouvelles organisations et politiques de ressources humaines. Paris, Les éditions d'Organisation.
- Hopkins, T.K. et I. Wallerstein. 1977 "Patterns of Development of the Modern World-System." Review. I, 2, Fall, 111-145.
- Hopkins, T.K., Wallerstein, I. 1986. Commodity chains in the world economy prior to 1800. Review 10, 157-170.
- Hughes, A. 2000. 'Retailers, knowledges and changing commodity networks: the case of the cut flower trade', Geoforum 31: 175--90.
- Humphrey J. 2004a. Upgrading in global value chains. International Labour Office. Working Paper No. 28, Geneva, p. 49
- Humphrey, J. and Schmitz, H. 2002a. "How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?", in Regional Studies. 36(9): 1017-1027.
- Humphrey J., Schmitz H. 2002b. "Developing Country Firms in the World Economy: Governance and Upgrading in Global Value Chains", INEF Report, No. 61, Duisburg: University of Duisburg.
- Humphrey, J. and Schmitz, H. 2001. Governance in global value chain. IDS Bulletin, Vol 32, No 3.
- Humphrey J., Kaplinsky R., Gereffi G., and Sturgeon T. 2001. Introduction: globalisation, value chains and development IDS Bulletin 32 1-8
- Humphrey, J. and Schmitz, H., 2000, 'Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research', IDS Working Paper No 120, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Humphrey J. 2003. "Opportunities for SME's in Developing Countries to Upgrade in a Global Economy" in Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains, SEED WORKING PAPER No. 43. Geneva
- Humphrey, J. 2003b. 'Globalisation and supply chain networks: the auto industry in Brazil and India', Global Networks 3 (2): 121--41.

Ibraflor, 2008. Projeto de promoção das exportações de flores e plantas ornamentais do Brasil. Disponible en www.ibraflor.br

Ibraflor. Plano estratégico para as exportações de flores e plantas ornamentais do Brasil – Relatório final. Janeiro 2005.

Ikiara, G.K., M.M. Ikiara and W. Odhiambo. 2003. The impact of the European (EU) on poor and marginalized people: The case of Kenya's Horticulture and fisheries sectors.

Jaffee, S. 2003. From challenge to opportunity. Transforming Kenya's fresh vegetable trade in the context of emerging food safety and other standards in Europe. Washington, The International Bank for Reconstruction and Development.

Jessop, B., 1998, "The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development". International Social Science Journal N.155. Pp. 29-45.

Jones C, Hesterly W, Borgatti S, 1997. "A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms" Academy of Management Review 22 911-945

Jourdhier, L. 2006a. Caractérisation et dynamique des structures et modes de mise en marché pour la fleur coupée à l'échelle internationale – entre les années 1990 et aujourd'hui. Mémoire bibliographique. DTAA Filières et Métiers. Angers : INH.

Jourdhier, L. 2006b. Elaboration d'une charte qualité pour les producteurs indépendants de fleurs coupées en France. Mémoire de fin d'études. Angers : INH.

Kaplan, D.E. and Kaplinsky, R., 1998. 'Trade and Industrial Policy on an Uneven Playing Field: The Case of the Deciduous Fruit Canning Industry in South Africa', World Development 27.10: 1787–1802.

Kaplinsky R., 2008. Value chain analysis: a tool for enhancing export supply policies. International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, Vol. 1, Num. 3, pp. 283–308.

Kaplinsky, R. 2004. Competitions Policy and the Global Coffee and Cocoa Value Chains, UNCTAD, 30 p.

Kaplinsky, R. 2000. "Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value chain analysis?", Journal of Development Studies, Vol. 37, No. 2., pp 117-146.

Kaplinsky, R, 1998. Globalisation, industrialisation and sustainable growth: the pursuit of the nth rent. Discussion Paper 365, Institute of Development Studies, University of Sussex.

Keesing, D. and Lall, S. 1992. "Marketing manufactured exports from developing countries: Learning sequences and public support", in Helleiner G. (ed.), Trade policy, industrialization and development. Oxford University Press.

Khosla S., 2002. Le gaz carbonique dans les serres. Fiche Technique, Ministère de l'Agriculture du Canada

- Krass, J., 2005. Flower and plant cooperatives. Floraculture International, october 2005, p.44.
- LAMAS, A. M. Floricultura Tropical: técnicas de cultivo. Recife: SEBRAE/PE, 2002.
- Leloup, J-M., 2000. La franchise : droit et pratique. Paris, Delmas, 410 p.
- Leonard-Barton, D. 1995. Wellsprings of Knowledge. Boston: Harvard Business School Press.
- Lundvall, B.A., 1995. The social dimension of the learning economy. Unpublished manuscript, Danish research unit for industrial dynamics, Aalborg University, Denmark.
- Maharaj, N., Dorren, G., 1995. The game of the rose: the third world in the global flower trade. International books. Utrecht, p.112.
- Mahoney, J.T., 2001. A resource-based theory of sustainable rents. Journal of management. 27: 651-660.
- Mather C., 2007. Value Chains and Tropical Products in a Changing Global Trade Regime. ICTSD Programme on Agricultural Trade and Sustainable Development, University of the Witwatersrand, South Africa.
- Meier, V., 1999. Cut flower production in Colombia – a major development success story for women. Environment and planning. A 31(2), p.273-289.
- Memedovic O, 2004. The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries? Sectoral Studies Series/UNIDO.
- Ménard, C., 2004. L'économie des organisations. Paris (FRA), La Découverte, 123 p.
- Meyer-Stamer J., 2004. Paradoxes and Ironies of Locational Policy in the New Global Economy. Local Enterprises in the Global Economy - Issues of Governance and Upgrading. Editors: Hubert Schmitz. Edward Elgar, Cheltenham, UK. Pp. 326-348.
- Milberg, W., 2003, 'The Changing Structure of Trade Linked to Global Production Systems: What Are the Policy Implications?' Background paper for the World Commission on Social Dimensions of Globalisation, New York, New School University.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. 2003. Analyse des données qualitatives. Bruxelles, De Boeck, 626 p.
- Montigaud, J.C., 1992, L'analyse des filières agroalimentaires : méthodes et premiers résultats, Economies et Sociétés – Cahiers de l'ISMEA, Tome XXVI, n°6, série Développement agroalimentaire, AG, n°21, Grenoble : 59-84
- Morrison A., Pietrobelli C. et Rabellotti R. 2006. Global Value Chains and Technological Capabilities: A Framework to Study Industrial Innovation in Developing Countries. Università Commerciale Luigi Bocconi. WP n. 192, December 2006.

- Mortimore M., 2002. When Does Apparel Become a Peril? On the Nature of Industrialization in the Caribbean Basin. *Free Trade and Uneven Development: The North American Apparel Industry after NAFTA*. Editors: Gary Gereffi, David Spener, and Jennifer Bair. Temple University Press, Philadelphia. pp.287-307.
- MORVAN, Y. Filière de Production, in *Fondaments d'économie industrielle, Economica*. Pp. 199-231, 1985.
- Mulder, A. 1999. *Analyse stratégique sur la filière fleurs coupées en France. Rapport d'étude*. Aalsmeer, Pays Bas.
- N'Diaye, A., 2008. *Stratégies des firmes et développement territorial en contexte de globalisation: cas des entreprises de l'habillement de Madagascar*. Thèse de doctorat : Sciences de gestion : Montpellier 1 : 2008.
- Oanh, L. T. N. 2006. *The global value chain for tea: the case of Vietnam*. The 2nd Aalborg University Conference on International of Companies and Intercultural Management, Aalborg.
- ONIFLHOR, 1990. *Les fleurs coupées dans le marché européen, Analyse de l'offre espagnole*. Perpignan.
- Olsthoorn, C. 2005. *L'important déficit commercial français en fleurs coupées: confrontation entre globalisation et tradition*. Mémoire de Master 2 - MIPMET. Université de Montpellier I et II. 108 pp.
- Palpacuer F., 2008. *Bringing the Social Context Back In: Governance and Wealth Distribution in Global Commodity Chains*. Forthcoming, 2008, *Economy & Society*, 37(3).
- Palpacuer F., 2006. *The global sourcing patterns of French clothing retailers*. *Environment and Planning A* 2006, volume 38, pages 2271-2283.
- Palpacuer, F., 2000. *Competence-based strategies and global production networks: a discussion of current changes and their implications for employment*. *Competition and change*. 4: 353-400.
- Palpacuer F., 1996. *Stratégies Compétitives, Gestion des Compétences et Organisations en Réseaux: le cas de l'industrie New-yorkaise de l'habillement*. Thèse de Doctorat. Université de Montpellier 1.
- Palpacuer, P; Gibbon, P; Thomsen, L. 2005. *New challenges for developing country suppliers in global clothing chains: a comparative European perspective*. *World development* vol.33, n°33, pp. 409-430.
- Palpacuer F. et Tozanli S., 2008. *Changing governance patterns in European food chains: the rise of a new divide between global players and regional producers*. *Transnational Corporations*, Vol. 17, No. 1 (April 2008).

- Pedroza, M.X. ; Coelho, A. 2008. "Strategies of Brazilian exporters in the cut flowers industry: determinants of accessing to the European market". 8th International Conference on Management in Agri-Food Chains and Networks. Wageningen - Holland.
- Peng, M. W. Behind the success and failure of U.S. export intermediaries : transactions, agents and resources. Westport(USA), Quorum books, 1998. 215 p.
- Perez, R., Rastoin, J.L., coord., 1989. Les stratégies agro-industrielles, Economies et Sociétés, série AG , n° 7, P.U.G., Grenoble, 225 p.
- Ponte, S. 2002. The "latte revolution"? Regulation markets and consumption in the global coffee chain. World development. vol 30. n°7, pp.1099- 1122.
- Ponte S, et Daviron B., 2005. The Coffee Paradox: Global Markets, Commodity Trade and the Elusive Promise of Development. Publisher: Zed Books.
- Ponte S, et Gibbon P., 2005. Quality standards, conventions and the governance of global value chains. Economy and Society Volume 34 Number 1 February 2005: 1/31.
- Porter, M. 1980. Competitive strategy : techniques for analysing industries and competitors. New York : Free Press.
- Porter, M. 1990. The Competitive Advantage of Nations, Macmillan, London and Basingstoke.
- Rabach, E. et Kim, E. M., 1994. Where is the chain in commodity chains? The service sector nexus, in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds) Commodity Chains and Global Capitalism (Westport, CT, Praeger).
- Raikes P., Jensen M. F., Ponte S. 2000. "Global Commodity Chain Analysis and the French *Filière* Approach: Comparison and Critique", Economy and society, 29 (3): 390-417.
- Rastoin J.L., Ghersi G., 2010. Le système alimentaire mondial: concepts, méthodes et dynamiques. Ed. Quae (à paraître).
- Reynolds, L. 1994. 'Institutionalizing Flexibility: A Comparative Analysis of Fordist and Post-Fordist Models of Third World Agro-Export Production', in Gereffi, G. and Korzeniewicz, M. (op. cit.).
- Schmitz, H. 1999. 'Global competition and local co-operation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil', World Development, Vol 27 No 9: 1627-1650
- Schmitz, H., and Knorringa, P. 2000. Learning from global buyers. Journal of Development Studies 37 (2), 177-205.
- SEMMARIS, 2006. Enquête annuelle sur le chiffre d'affaires et l'emploi en 2005 – Entreprises établies sur le marché de Rungis.
- Silvis, H. and Bont, K. 2005. Prospects for the agricultural sector in the Netherlands. Wageningen UR.

- Stake, R., 1995. The art of case research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sturgeon, T., 2002. Modular production networks: A new American model of industrial organization. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 451-96.
- Ssetoncio, Andrew and Mabel Martinez, 2008. "Shifting Cut Flower Production from the Netherlands to Tropical Countries - A Comparison Between Uganda and Ecuador". Forthcoming 2009.
- SUZUKI, A. L., 1995. Exportar e importar: acredite nesta idéia: as práticas do comércio exterior ao alcance do pequeno e médio empresário. São Paulo: Maltese.
- Swinnen, J. F. M., 2007. Global supply chains, standards and the poor. Cabi, Oxon.
- Tellis, W., 1997. Introduction to case study. The qualitative report, 3 – 2. Disponible en <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>
- Tewari M., 2001. From what we wear to what we eat: Upgrading in global value chains. *IDS Bulletin*, Vol. 32, Num. 3, pp. 94-104.
- Tozanli S., El Hadad G. F. 2007. La gouvernance de la chaîne globale de valeur et la coordination des acteurs locaux : filière d'exportation des tomates fraîches au Maroc et en Turquie.
- Ubifrance, 2006. Bilan du commerce extérieur de l'horticulture en 2005. mars 2006, 5p. Disponible en ligne.
- Urban, L., 1998. La production de fleurs coupées en Afrique de l'Est, menace pour l'horticulture européenne ou opportunité ? *PHM Revue Horticole*, n394, juillet-août, p. 41-45.
- Van Dantzig, A. ; Boonstra, A., 2005. Bringing e-business to the world's largest flower auction: the case of Aalsmeer. *International journal of cases on electronic commerce*, vol. 1, n1, january-march 2005, p.19-38.
- VBA, 2007. Bloemenveiling Aalsmeer Annual Report 2007.
- VBN, 2008. VBN Annual Report 2008.
- Verschuren, P. and Doorewaard, H., 1999. Designing a Research Project, Utrecht: Lemma.
- Vieira L. et Traill B., 2008. Trust and Governance of Global Chains: the case of a Brazilian beef processor. *British Food Journal*, Vol. 110, Num. 4, pp. 460-47.
- Viniflor, 2009. Végétaux d'intérieur : Les achats des Français en 2008.
- Viniflor, 2005. Le marché de la fleur coupée. Disponible en <http://www.viniflor.fr>.
- Vorley B. et Proctor F., 2008. Inclusive Business in Agrifood Markets: Evidence and Action. A report based on proceedings of an international conference held in Beijing, March 5–6,

2008. *Projet Regoverning Markets, Small-scale producers in modern agrifood markets.* Disponible en www.regoverningmarkets.org

Wallerstein, I. and T. Hopkins. 1994. 'Commodity Chains: Construct and Research', in Gereffi and Korzeniewicz (eds.), *Commodity chains and global capitalism*, (Westport, CT: Praeger): 17-19.

Walter J. et Ruffier J., 2007. *Stratégies multi-canal des producteurs dans la chaîne mondiale de l'agrumes à contre-saison.* Géographie, Économie, Société 2007/3 - Vol. 9.

Westerman, E., Splinter G. and Mukindia. C. 2005. *Partnership for market access: Towards a sustainable market oriented horticultural sector in Kenya.* The floriculture sector in Kenya.

Widehem, C. (éd.); Cadic, A. (éd.), 2006. *L'horticulture Ornementale Française : structures, acteurs et marchés.* Paris (FRA), INRA Editions, 98 p.

Williams A., 2007. *Comparative Study of Cut Roses for the British Market Produced in Kenya and the Netherlands.* Précis Report for World Flowers. Cranfield University, UK

Wilson S. et Zambrano M., 1994. *Cocaine, Commodity Chains, and Drug Politics: A Transnational Approach.* *Commodity Chains and Global Capitalism.* Editors: Gereffi, Gary and Miguel Korzeniewicz. Greenwood Press, Westport, CT. pp. 297-315.

Wijnands J., 2005. *Sustainable International Networks in the Flower Industry, Bridging empirical findings and theoretical approaches.* International Society for horticultural Science (ISHS), October 2005, Scripta Horticulturae n°2, The Hague, 92p.

Wijnands, J.; Bijman, J.; Huirne, R. 2007. *Impact of institutions on the performance of the flower industry in developing countries.* In: Paper ISNIE conference Reykjavik, 21-23 June 2007. - Reykjavik : , 2007-06-21/ 2007-06-23.

Williamson, O. E., 1975. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.* The free press, New York.

Williamson, O.E., 1979. *Transaction-cost economics: the governance of contractual relations.* *Journal of Law and Economics*, 22 (2), 233-261.

Williamson, O.E., 1987. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.* Free Press, New York.

Witmer, T., 2003. *Kunming Flower Auction starts operations.* *FloraCulture International*, may, p.12-13.

World Bank, 2006. *Technology, Adaptation, and Exports: how some developing countries got it right.* Washington, DC

World Investment Report 2009. *Transnational Corporations, Agricultural Production and Development.* UNCTAD/ United Nations. Geneve, Suisse.

Xavier Pedroza Filho, M. 2006. A cadeia produtiva da floricultura tropical de Pernambuco: análise da inserção no mercado europeu. Dissertação de mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural. PADR/UFRPE.

Xerfi 700, 2006. Distribution de fleurs et plantes. Août 2006.

Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

SITES INTERNET

ALICEWEB - <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>

Union Européen - <http://europa.eu>

Douane française - <http://www.douane.gouv.fr>

Douane hollandaise. <http://hbi.douane.nl>

Eurostat - <http://epp.Eurostat.ec.europa.eu>

Flower Council of Holland - www.flowercouncil.org

SECEX / MDIC - <http://www.mdic.gov.br/sitio/>

FloraCulture International - <http://www.floracultureinternational.com/>

ANNEXES

ANNEXES

Annexe 1 – Liste des interviewés

FRANCE (+ HOLLANDE)

	ENTREPRISE/ INSTITUTION	LOCAL	DATE
Franchises fleuristes			
1	Monceau fleurs	Longjumeau / Paris	Janvier 2008
2	Happy	Longjumeau / Paris	Janvier 2008
3	Un été à la campagne	Tours	Juillet 2008
4	Oya	Beaucouzé (Angers)	Octobre 2008
Fleuristes traditionnelles			
5	Artisans Fleuristes de France ⁷⁸	Tours	Juillet 2008
6	Artisans Fleurs ⁷⁹	Angers	Octobre 2008
GMS			
7	Auchan	Zone Delta - Rungis	Mars 2008
8	Carrefour	Rungis	Décembre 2008
Importeurs /GrossistesSurMarché / GrossistesHorsMarché			
9	Fleurassistance	Rungis	Mars 2008
10	Florimex Rungis	Rungis	Février 2007
11	Froger	Angers (Floriloire)	Octobre 2008
12	Qualiflor B.V.	Naadjik (Hollande)	Mai 2008
13	FloraHolland	Aalsmeer (Hollande)	Mai 2008
Experts/Producteurs/Chain Participants – International			
14	Andrew Ssentoncio (Consultant - Uganda)	Holland	Mai 2008
15	Mabel Martine (Consultant et exportateur - Equateur)	Holland	Mai 2008
16	Jo Wijnands (Senior researcher horticulture chain economics – LEI/Wageningen University)	Holland	Mai 2008
Interprofessionnelles			
17	Viniflhor	Paris	Decembre 2007
18	Office Hollandais des Fleurs	Paris	Decembre 2007
19	FNPHP (Fédération Nationale des Producteurs de l'Horticulture et des Pépinières)	Paris	Novembre 2007
20	SEMMARIS/Marché de Rungis (Secteur des fleurs)	Paris	Decembre 2007
21	SICA Marché aux fleurs d'Hyères	Hyères	Novembre 2007

⁷⁸ 200 membres.

⁷⁹ 55 membres.

BRESIL

	ENTREPRISE/ INSTITUTION	LOCAL	DATE
Producteurs			
1	RECIFLORA	Recife/Pernambuco	Août 2008 et Settembre 2005
2	FLORESPE	Recife/Pernambuco	Août 2008 et Settembre 2005
3	FLOREXPORT	Petrolina/Pernambuco	Août 2005
4	Atlantis Flores Tropicais Ltda.	Recife/Pernambuco	Août 2008
5	Cooperative Veiling Holambra	Holambra-São Paulo	Juillet 2005
6	Reijers Produção de Rosas Ltda –	São Benedito/Ceará	Aout 2008
7	Brazil Plant	Fortaleza/Ceará	Aout 2008
8	Ceará Bulbos Company (CBC)	Paraipaba/Ceará	Aout 2008
Institutions			
9	IBRAFLOR (Institut Brésilien de Floriculture)	Holambra-São Paulo	Aout 2008
10	FLORABRASILIS (Projet Sectorielle Brésilien de Promotion des Exportations de Fleurs)	Fortaleza/Ceará	Aout 2008
11	Câmara Setorial de Flores e Plantas Ornamentais - BRASIL	Holambra-São Paulo	Aout 2008
12	Câmara Setorial de Flores e Plantas Ornamentais - CEARÁ	Fortaleza/Ceará	Aout 2008
13	UFRPE (Université Federale Rurale de Pernambuco)	Recife/Pernambuco	Aout 2008 et Septembre 2005
14	Ministère de l'Agriculture	Recife/Pernambuco	Septembre 2005
Experts			
15	Ticiano Batista (Consultant)	Fortaleza/Ceará	Aout 2008
16	Hutzler Consultoria (Consultant)	Recife/Pernambuco	Septembre 2005

Annexe 2 – Guides d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN N°1 – INTERPROFESSION

Institution :

Interviewé :

Fonction:

L'institution

1. En quoi consiste la mission de l'institution ? Quelles sont les principales actions ?
2. Auprès de quel(s) acteur(s) de la filière intervenez-vous ?
3. Quel est votre rôle dans l'institution ?

Structure input-output

4. Qui sont les principaux acteurs responsables de la mise en marché des fleurs hollandaises (ou importées) en France (vers GrossisteSurMarchés et centrales d'achats)?
5. La montée de la grande distribution (spécialisée et non spécialisée) dans le commerce de fleurs coupées est une tendance dans les grands pays consommateurs de l'Europe. A partir de ce constat on questionne :
 - Dans quelle mesure ce phénomène se passe en France et quelles sont les perspectives futures?
 - Quels sont les impacts au niveau de la structure d'approvisionnements en Hollande ?
 - Les canaux de la grande distribution étant souvent basés sur une stratégie de prix, quels sont les impacts sur la consommation ?
 - Quelles sont les perspectives d'évolution des fleuristes franchisés et de la GSM dans la vente au détail de fleurs coupées en France ?
 - Quelles sont les principales différences dans la stratégie de vente et d'approvisionnement entre les GSM et la distribution spécialisée ?

Logistique

6. Quel est l'impact du développement du transport maritime dans les exportations de fleurs coupées du Brésil et de l'Amérique du Sud ?
7. Quels sont les principales contraintes dans le transport de fleurs coupées en France ?

Innovation

8. Quels sont les principaux critères utilisés par les exportateurs hollandais pour différencier leurs produits sur le marché français ?
9. Quel est le rôle des canaux de détails français des fleurs coupées dans l'innovation?

Emballage et bouquetterie

10. Qui sont les acteurs chargés de l'emballage et bouquetterie?

Marketing

11. Quelles sont les principaux labels ou certifications utilisés dans le marché français de fleurs coupées ?

12. Quelle est l'importance de ces labels et certificats dans la consommation de fleurs coupées en France ?
-

Système de gouvernance

Rôle des acteurs hollandais

13. Y a-t-il une tendance de la partie des veilings hollandais à s'orienter vers les prestations de services logistiques plutôt que se limiter au rôle d'intermédiaire de la commercialisation ?
14. Niveau d'intégration vertical des entreprises hollandaises dans les pays fournisseurs (ex : Ethiopie, Kenya, Israël)
- Principaux pays ciblés ?
 - Type d'investissement (création variétale, engrais et agrochimiques, infrastructure productive, assistance technique, distribution, etc.) ?
15. Quelle est le rôle des « *agents d'intermédiation* » en Hollande dans la mise en marché des fleurs vers les marchés européens ?
16. Quelles sont les principales compétences permettant aux acteurs hollandais de jouer le rôle central dans le marche international de fleur coupée ?
17. Quel est le futur de la filière fleurs coupées hollandaise face au processus de délocalisation de la production vers le sud et l'émergence des chaînes de distribution plus directes contrôlées par les canaux de détail ?
18. Selon vous la fusion des cadrans FloraHolland et Aalsmer représente aussi une réaction à la montée des exportations de fleurs vers l'Europe en dehors des veilings ?

Emergence des canaux directs avec la grande distribution

19. Concernant le rôle des centrales d'achats dans la distribution de fleurs coupées en France :
- Quelles sont les principales conséquences pour les fournisseurs au niveau du partage de valeur (prix, qualité, etc.) ?
 - Quelles sont les différences au niveau des modes d'opérations entre les centrales des GMS et des franchises fleuristes ?
 - Est-ce que les fleuristes traditionnels (indépendants) ont aussi des centrales d'achats ?
 - Quelle est le type de relation entre les centrales et les magasins (sous-traitance, intégration verticale, etc.) ?
 - Quelle est le profil des fournisseurs (étrangers ou français) des centrales d'achat (au niveau taille, spécialisation, qualité, etc.) ?
20. Quelles sont les perspectives futures par rapport aux circuits plus directs (entre canaux de détail et producteurs étrangers) en France sans l'intermédiation des Hollandais ?

Emergence des structures de distribution organisées à l'aval

21. La création d'organisations regroupant les producteurs à l'aval est une stratégie présente dans plusieurs pays exportateurs de fleurs coupées (Ex : *Export Flower Growers Association of Zimbabwe (EFGAZ)*, *Expoflores (Equateur)*, *Ethiopian Horticulture Producers & Exporters Association (EHPEA)*, etc.). Dans ce contexte, quel est le rôle de ces institutions vis-à-vis des exportations vers l'Europe ?
-

Structure géographique

▪ **Dispersion géographique des approvisionnements**

22. Quelle est votre perception et/ou perspectives par rapport aux exportations brésiliennes vers l'Europe ?

23. Est-ce que les consommateurs prennent en compte le pays d'origine des fleurs ? Est-ce que cette information peut donner (ou non) de la valeur ajoutée aux fleurs ?
24. Quel est le taux de couverture entre fleurs importées X fleurs françaises (référence 9 – 30% de fleurs françaises)?
-

Contexte socio-institutionnel

- *Organismes intervenants*
 - *Exigences phytosanitaires*
 - *Protections des obtentions variétales*
 - *Exigences non législatives*
 - *Accords commerciaux internationaux*
-

France

25. Quel est le futur de la filière française de fleurs coupées face à la concurrence internationale ?
26. Quelle est votre perspective par rapport à l'évolution globale du marché français de fleurs coupées (croissance, stabilisation, réduction)?

Europe

27. Quelle est votre perspective par rapport au marché de fleurs coupées dans les nouveaux pays entrants de l'UE ?

Entreprise :
Interviewé :
Fonction :

Organisation interne de l'approvisionnement

1. Quelle est votre structure d'approvisionnement en fleurs coupées ?
2. Est-ce que vous avez bureau/courtage/intermédiaire en Hollande ou autre pays étranger afin de réaliser vos achats?
3. Les fleurs passent-elles physiquement par votre plate-forme ou des livraisons vont directement aux magasins sans passer par la plate-forme?
4. Qui prend en charge le transport des fleurs depuis le fournisseur jusqu'à votre plate-forme ?

Parc de fournisseurs

5. Qui sont vos principaux fournisseurs ?
 - Détailler :
 - taille, statut (juridique/commercial), spécialité
6. Quelle est la partie des fournisseurs hollandais dans le total du sourcing ?
 - Détailler :
 - Tendances d'évolution du sourcing (avec intermédiaire X direct)
 - Historique 5 derniers années et projections futures
7. Concentration dans les bases d'approvisionnement
 - Quelle est la part (en %) des 3-5 principaux fournisseurs dans les achats ?
 - Est-ce qu'il y a eu une réduction du nombre des fournisseurs ces 5 dernières années (chiffré si possible) ?
8. Est-ce qu'il y a une forte mobilité (Turnover) des fournisseurs ?

Parc clients

9. Zone géographique
10. Profil des clients

Dispersion géographique

11. Est-ce que vous et vos clients prennent en compte le pays d'origine des fleurs ? Est-ce que cet information peut donner ou non de la valeur ajoutée aux fleurs ?
12. Géographie actuelle de la base d'approvisionnement (principaux pays fournisseurs dans le monde, évolutions...)?
13. Est-ce que vous avez des approvisionnements directs en Amérique du Sud ?
 - Plus de détails ?
14. Est-ce que vous avez connaissance de la production et/ou exportation de fleurs brésiliennes ?

Relations développées avec les fournisseurs

15. Est-ce qu'il y a eu des changements importants au niveau de la structure d'approvisionnements ces 5-10 dernières années ?
16. Enumérer par ordre d'importance les caractéristiques/services offerts par les fournisseurs ETRANGERS, décrits ci-dessous :
 - Qualité
 - Prix
 - Régularité
 - Gamme de fleurs/produits offerts,
 - Structure physique et technique de l'exploitation,
 - Réactivité / capacité à répondre aux commandes (en volume et temps),
 - Capacité à proposer des nouveautés (variétés, bouquets)
17. Quelles sont les modes d'évaluation des fournisseurs ?
18. Quels sont les critères d'exclusion d'un fournisseur du réseau d'approvisionnement ?
19. Est-ce que vous avez des fournisseurs exclusifs?
20. Est-ce qu'il y a des contrats/commandes réguliers avec les fournisseurs ? Quels types de relations/contrats ?
21. Quelle est le type d'opération commerciale réalisé par les intermédiaires (commission sur service ou revente) ?
22. Comment sont établis les prix avec les fournisseurs ?
23. Est-ce qu'il y a intégration verticale dans la production à l'étranger ?
 - Détailler (Où ? Quel type de relation ?) ?
24. Est-ce que vous utilisez des outils de traçabilité ?
25. Qui réalise les services d'emballage, design et bouquetterie ?
26. Est-ce que vous avez de l'influence au niveau de l'innovation auprès des fournisseurs ou obtenteurs (nouvelles variétés, design, etc.) ?
27. Est-ce que vous exigez des labels/certifications/charte qualités auprès des fournisseurs ?
 - Détailler
28. Est-ce que vous réalisez des actions de marketing sur les fleurs ?
29. Est-ce qu'il y a exclusivité au niveau des variétés vendues?
30. Quelles sont vos principales stratégies de réduction du prix des fleurs auprès des consommateurs?

Entreprise

31. Stratégie de financiarisation :
 - a. Principaux apports et répercussion sur la structure d'approvisionnements?
32. Quelles sont les prix payés à vos fournisseurs pour les 2 principales fleurs ?

33. Quelle est la partie du transport dans le coût final des fleurs ?

34. Chiffre d'affaire en fleurs coupées

Générale

35. Quelles sont vos perspectives sur le le marché français, notamment en ce que concerne la montée des réseaux franchises et des supermarchés dans les ventes de fleurs ?

- Disparition des fleuristes traditionnels
- Diminution/stabilisation des ventes en GMS

36. Selon vous, la montée de la grande distribution (GMS et surtout franchises) dans le commerce de fleurs coupées et l'organisation de leurs approvisionnements à partir de centrales d'achats sont-ils des menaces pour les GrossisteSurMarchés ?

37. Selon vous, quelles sont les principales contraintes à la mise en place de circuits directs entre GrossisteSurMarchés en France et producteurs étrangers (sans l'intermédiation commerciale et logistique des Hollandais)?

Autres Données / Informations:

- Partie du marché : Franchisés X Traditionnels
- Taux de croissance annuel de la part du marché des franchises

Entreprise :
Interviewé :
Fonction :

Organisation interne de l'approvisionnement

1. Quelle est votre structure d'approvisionnement en fleurs coupées?
 - Détailler :
 - Nombre et localisation de plateformes
 - Structure (propre ou actionnaire)
 - Rôle (centrale d'achats ou centrale de référencement)
2. Est-ce que vous avez un bureau/courtage/intermédiaire en Hollande ou autre pays étranger afin de réaliser vos achats?
3. (Dans le cas des magasins à l'étranger) Est-ce que les magasins à l'étranger utilisent la même structure d'approvisionnement ?
4. Les fleurs passent-elles physiquement par les centrales d'achats ou vont-elles directement aux magasins ?
5. Qui prend en charge le transport des fleurs depuis le fournisseur jusqu'au magasin ?

Parc de fournisseurs

6. Qui sont vos principaux fournisseurs ?
 - Détailler :
 - taille, statut (juridique/commercial), spécialité
7. Quelle est la partie des fournisseurs hollandais dans le total du sourcing ?
 - Détailler :
 - Tendances d'évolution du sourcing (avec intermédiaire X direct)
 - Historique des 5 dernières années et projections dans le future
8. Concentration dans les bases d'approvisionnement
 - Quelle est la part (en %) des 3-5 principaux fournisseurs dans les achats ?
 - Est-ce qu'il y a eu une réduction du nombre de fournisseurs tout au long des 5 dernières années (chiffré si possible) ?
9. Est-ce qu'il y a une forte mobilité (Turnover) de fournisseurs ?

Dispersion géographique

10. Est-ce que vous et vos clients prennent en compte le pays d'origine des fleurs ? Est-ce que cette information peut donner ou non de la valeur ajoutée aux fleurs ?
11. Géographie actuelle de la base d'approvisionnement (principaux pays fournisseurs dans le monde, évolutions...)?
12. Est-ce que vous avez des approvisionnements directs en Amérique du Sud ?
 - Plus de détails ?
13. Est-ce que vous avez connaissance de la production et/ou exportation de fleurs brésiliennes ?

Relations développés avec les fournisseurs

14. Est-ce que il y a eu d'importants changements au niveau de la structure d'approvisionnement tout au long des 5-10 dernières années ?
15. Enumérer par ordre d'importance les caractéristiques/services offerts par les fournisseurs ETRANGERS, décrits ci-dessous :
 - Qualité
 - Prix
 - Régularité
 - Gamme de fleurs/produits offertes,
 - Structure physique et technique de l'exploitation,
 - Réactivité / capacité de réponse aux commandes (en volume et temps),
 - Capacité à proposer des nouveautés (variétés, bouquets)
16. Quels sont les modes d'évaluation des fournisseurs ?
17. Quels sont les critères d'exclusion d'un fournisseur du réseau d'approvisionnement ?
18. Est-ce que vous avez des fournisseurs exclusifs?
19. Est-ce qu'il y a des contrats/commandes réguliers avec les fournisseurs ? Quelle type de relations/contrats ?
20. Quelle est le type d'opération commerciale réalisé par les intermédiaires (commission ou vente direct) ?
21. Quelle est la différence, au niveau du prix payé au producteur, entre les importations directes et avec l'intermédiation ?
22. Comment sont établis les prix avec les fournisseurs ?
23. Est-ce qu'il y a de l'intégration verticale dans la production à l'étranger ?
 - Détailler (Où ? Quel type de relation ?) ?
24. Est-ce que vous utilisez des outils de traçabilité ?
25. Qui réalise les services d'emballage, design et bouquetterie ?
26. Est-ce que vous avez de l'influence au niveau de l'innovation auprès des fournisseurs ou obtenteurs (nouvelles variétés, design, etc.) ?
27. Est-ce que vous exigez des labels/certifications/charte qualités auprès des fournisseurs ?
 - Détailler
28. Est-ce qu'il y a exclusivité au niveau de variétés vendues?
29. Quelles sont vos principales stratégies de la réduction des prix des fleurs auprès des consommateurs?

Entreprise

30. Stratégie de financiarisation :

- b. Principaux apports et répercussion sur la structure d'approvisionnements?

31. Expansion à l'étranger
- c. Critères de localisation et structure d'approvisionnements ?
32. Chiffre d'affaire en fleurs coupées
-

Générale

33. Quelles sont vos perspectives sur le marché français, notamment en ce que concerne la montée des réseaux franchises et des supermarchés dans les ventes de fleurs ?
- o Disparition des fleuristes traditionnels
 - o Diminution/stabilisation des ventes en GMS
34. Selon vous, quelles sont les principales contraintes à la mise en place des circuits directs entre les GrossistesSurMarchés en France et les producteurs étrangers (sans l'intermédiation commerciale et logistique des Hollandais)?
-

Données / Informations / Contacts:

- Partie du marché : Franchisés X Traditionnels
- Taux de croissance annuel de la part du marché des franchises

GUIDE D'ENTRETIEN N°4: IMPORTATEURS ET GROSSISTESHORS MARCHÉ

Enterprise:

Interviewed:

Function:

Enterprise

1. Could you tell about your company?
 2. What's your function in the company?
-

Customers

3. Where are located your customers?
 4. Who are your customers?
 5. What are the three mains cut flowers sold to France?
-

Sourcing organization

6. What's your sourcing structure (physical and human) for cut flowers?
7. What's the role of the DUTCH FLOWER GROUP in the sourcing process?
8. Is there any middleman between you and your foreign suppliers?
9. Who organize the logistic process from foreign countries to Holland and from Holland to France?

Suppliers

10. Who are your mains suppliers?
 - What's the size? Are they individual producers or producer associations? Are they specialized concerning some varieties or species?
11. What's the sharing between direct sourcing from producers and purchases in auctions?
 - What's the trend to the future?
12. What's the sharing (in %) of the third biggest suppliers? It has had a concentration in the last years?
13. Is there a strong turnover of suppliers?

Geographic dispersion

14. The origin of production does additional value for the cut flowers?
 15. What are the main origins of the foreign suppliers (countries and evolutions)?
 - Do you have suppliers in South America?
 16. Do you know the Brazilian production?
-

Relation with suppliers

Auctions

17. What's the main purchase operation in the auctions (auction clock, KOA remote buying or intermediation)?

Foreign suppliers

18. QUANTITATIVE QUESTION

19. How are evaluated the foreign suppliers?
 20. Do you have exclusive suppliers?
 21. Do you have contracts with your suppliers?
 - More information
 22. How are established the prices with the foreign suppliers?
 23. Do you have investments in production in foreign countries?
 - Where and What?
-
24. Do you use traceability?
 25. Do you make the services of package, design and bunch?
 26. What certifications do you request from your suppliers (ISO 9001:2000 and Florimark)?
 27. What's the trend of organic and fair trade labels in the French market?
 28. Do you make activities related with marketing of cut flowers in France?
 29. Do you have exclusivity about breeders of flowers?
 30. What's your main strategy for reduction of flower's price?

General

31. What's your perspective about French market, notably concerning franchises and supermarkets?
32. According to you, is there a perspective of increasing of direct sourcing in comparison to the sourcing in auction?

Information

33. Type of trade operation meal with customers (commission in volume or direct sale with established price)
34. Price of three mains flowers sales in France?
35. Share of transport in the cost of flowers (from foreign countries)?
36. Sales turnover in cut flowers?

GUIDE D'ENTRETIEN N°5: INTERPROFESSIONNELLES - BRESIL

Instituição :

Entrevistado :

Função:

Instituição

1. Qual a principal missão da instituição ? Quais as principais ações ?
2. Junto de quais atores você intervém diretamente ?
3. Qual sua função na instituição?

Structure input-output

Estrutura de exportação

4. Quem são os principais parceiros/importadores responsáveis pela exportação para Europa ?
5. Existem exportadores que trabalham diretamente com redes de supermercados/franquias na Europa?

Logística

6. Quais as principais dificuldades com relação ao transporte para exportação para Europa ? Quais as perspectivas futuras ?
7. Qual o atual nível de desenvolvimento do transporte marítimo de flores ?

Innovation

8. Qual a situação atual com relação ao acesso a novos breeders ?

Emballage et bouquetterie

9. Algum exportador já exporta bouquets prontos ou outro produto pronto para a venda ao consumidor?

Marketing

10. Qual a situação atual com relação a utilização de certificações de qualidade, comércio solidário e produção orgânica ?
11. Na sua opinião qual seria a melhor estratégia para a diferenciação das flores brasileiras no exterior ?

Systeme de gouvernance

12. Investimento estrangeiro :
 - Principais investidores (origem, etc.)
 - Barreiras ao investimento externo
 - Perspectivas futuras
13. Organizações de produtores
 - Situação atual e perspectivas

Contexte socio-institutionnel

14. Quem são as principais instituições diretamente ligadas a atividade de exportação?

15. Qual a sua opinião com relação a atuação das instituições responsáveis pelo desenvolvimento das exportações de flores (Florabralisis, Ibraflor, etc.)?
 16. Qual a situação atual com relação as exigências fitossanitárias da UE?
 17. Qual a situação atual com relação ao controle de pirataria de novos breeders?
-

Geral

18. Quais as principais barreiras ao aumento das exportações para a Europa?
 19. Quais são suas perspectivas com relação ao desenvolvimento internacional da cadeia de flores brasileira ?
 20. Até que ponto o dólar baixo afetou as exportações brasileiras de flores?
 21. Qual sua perspectiva com relação ao mercado brasileiro?
-

Dados e valores

- Área total cultivadas com flores
- Percentual aproximado da produção destinada a exportação?
- Número de empresas e/ou produtores exportadores?
- Custo aproximado de produção das principais espécies exportadas (rosas, etc.)?
- Preço de venda para exportação aproximado da(s) principais espécies exportadas?
- Expectativa de crescimento da área de produção?
- Custo do frete aéreo:
- Principais flores exportadas:
- Regularidade de embarques:
- Volume médio por embarque:
- Transações com Europa são em Euro ou Dolar?

GUIDE D'ENTRETIEN N°6: PRODUCTEURS/EXPORTATEURS - BRESIL

Empresa :

Entrevistado :

Função:

Empresa

1. Apresentação da empresa :
 - Origem e concepção
 - Volume de produção (em hectare, volume, numero de especies, valor de vendas)
 - Status juridico
 - Principais produtos exportados
2. Qual sua função na organização?

Structure input-output

Estrutura de exportação

3. A empresa possui um packing house ou central de coleta próprio?
4. Quem são os principais parceiros/importadores responsáveis pela exportação para Europa ?
5. A empresa trabalha diretamente com redes de supermercados/franquias na Europa?
6. Quais são os principais mercados na Europa?
7. Conhece ou já realizou exportações para a França?
8. Qual os periodos do ano mais favoravel e desfavoravel para exportações para Europa?
 - Oscilação no preço e na demanda
9. Do total exportado para Europa, quanto (em %) é exportado para Holanda e quanto é exportado diretamente para outros países?

Logistica

10. Quais as principais dificuldades com relação ao transporte para exportação para Europa ? Quais as perspectivas futuras ?
11. Quem organiza a logistica Brasil - Europa? Quem paga o frete?
12. A empresa utiliza algum tipo de tecnologia de informação? *Software? Internet? EDI? EDS?*
13. Quanto tempo decorre entre o recebimento de um pedido e a entrega do mesmo?
14. A grupo já utiliza algum tipo de rastreabilidade?
15. Qual o atua nivel de desenvolvimento do transporte maritimo de flores ?

Inovação

16. Qual a situação atual com relação ao acesso a novos breeders ?
17. O grupo possui acesso exclusivo (ou não) a novos breeders ?

Embalagem et bouquetterie

18. O grupo exporta bouquets prontos ou outro produto pronto para a venda ao consumidor?

19. A empresa possui um padrão de qualidade e embalagem?

Marketing

20. Qual a situação atual com relação a utilização de certificações de qualidade, comércio solidário e produção orgânica ?

21. Na sua opinião qual seria a melhor estratégia para a diferenciação das flores brasileiras no exterior ?

Systeme de gouvernance

22. Existe uma coordenação entre os membros com relação a volumes e especies à produzir ?

Relação com os compradores

23. Existe algum tipo de avaliação formal da parte de seus importadores ?

24. A empresa possui contrato/fornecimento regular com algum importador ? Qual tipo de contrato ?

25. Seus importadores trabalham sobre uma comissão sobre as vendas (consignação) ou ele compra as flores por um preço fixo?

26. Como é estabelecido o preço de venda das flores ?

27. Existe algum tipo de investimento direto da parte de algum parceiro internacional?

Contexte socio-institutionnel

28. Qual a situação atual com relação as exigências fitossanitárias da UE?

29. Qual a sua opinião com relação a atuação das instituições responsáveis pelo desenvolvimento das exportações de flores (Florabralisis, Ibraflor, etc.)?

Geral

30. Quais as principais barreiras ao aumento das exportações para a Europa?

31. Quais são suas perspectivas com relação ao desenvolvimento internacional da cadeia de flores brasileira ?

32. Até que ponto o dólar baixo afetou as exportações brasileiras de flores?

33. Qual sua perspectiva com relação ao mercado brasileiro?

Dados e valores

- Área total cultivadas com flores
- Percentual aproximado da produção destinada a exportação?
- Custo aproximado de produção das principais espécies exportadas (rosas, etc.)?
- Preço de venda para exportação aproximado da(s) principais espécies exportadas?
- Expectativa de crescimento da área de produção?
- Custo do frete aéreo:
- Principais flores exportadas:
- Regularidade de embarques:
- Volume médio por embarque:
- Transações com Europa são em Euro ou Dolar?

Annexe 3 – Grille d’analyse

Structure input-output

Gamme de produits

Structure d’approvisionnement

- Nombre et localisation des plateformes
- Structure (propre ou sous-traitée)
- Modèle (centrale d’achat ou centrale de référencement)

Logistique

Transport

Agrégation de valeur

Services réalisés

- Emballage, design et bouquetterie

Stratégie d’innovation

- Utilisation de breending

Principales stratégies commerciales et de marketing

Financiarisation

Structure géographique

Dispersion géographique des fournisseurs

- Géographie actuelle de la base d’approvisionnement (principaux pays fournisseurs dans le monde, évolutions)
- Importance pour le consommateur de l’origine des fleurs (pays)

Zone d’implantation commerciale

Contexte socio-institutionnel

Utilisation de labels/certifications/chartes de qualité

Utilisation d’outils de traçabilité

Modes de coordination

Parc de fournisseurs

Principaux fournisseurs

- Taille, statuts (juridique/commercial), spécialité
- Partie des fournisseurs hollandais dans le total du sourcing
- Tendances d’évolution du sourcing

Concentration dans les bases d’approvisionnement

- Part des principaux fournisseurs

Mobilité (*Turnover*) de fournisseurs

Niveaux de spécialisation des fournisseurs

Relations avec les fournisseurs

- Principales évolutions dans la structure d’approvisionnements
- Critères de sélection et d’exclusion des fournisseurs
- Modes d’évaluation des fournisseurs
- Relations d’exclusivité avec les fournisseurs
- Type de relation commerciale avec les fournisseurs
- Etablissement des prix avec les fournisseurs
- Intégration verticale dans la production à l’étranger

Annexe 4 – Exemple de tableau de comparaison inter-cas

	Certification Qualité	Labels	Type d'innovation	Innovation en Breeding	Marketing
Monceau	Cahier de charges propre, Globalgap, cahier de charges du FloraHolland	Max havelar. « On ne valorise pas encore beaucoup les labels auprès des consommateurs »	Design bouquets et emballage Développement et mise en marché de variétés exclusives. Présence de stylistes que recherchent les évolutions du marché, participant des salons	Relations direct et proche avec les obtenteurs, que proposent des nouvelles variétés avant de les lancer dans les magasins. Développement d'une nouvelle variété en partenariat avec un obtenteur au Kenya – une rose blanche	Forte investissement en publicité dans les principaux types de média : internet, télé, média extérieur, etc. Exemple : campagne sur la chaîne TF1.
Oya	Aucune	Aucune	Design bouquet et emballage. Les tendances (et leurs produits proposés) sont développées à partir des demandes (et budget) des consommateurs... L'innovation vient à partir de la demande... les fleuristes sont la « passerelle » des informations entre les consommateurs et OYA. Le but c'est que dans le futur le client vient dans le magasin en demandant les produits en fonction de la tendance... « quelle est la tendance de ce mois ?... »	Pas d'innovation en Breeding	Les magasins sont aménagés sous un modèle. En plus, la présentation des produits est aussi organisée d'une façon à valoriser les promotions, spécialités, etc. Exemple : développer odeurs en boutique (bougies, insence, etc.), la musique, les motifs (ex: chaussures) Publicité : 1 - un cahier de tendances (ex : gourmand, aventures, etc.) qui sort 2 fois par an (printemps et Autun/hiver) pour les consommateurs, avec des prix indicatifs – l'idée c'est d'indiquer au consommateur qu'est ce il va trouver dans les magasins ; 2 – affiches dans les magasins ; 3 – carte postales envoyés aux consommateurs L'objectif de OYA c'est de se différencier à partir d'un modèle de magasin créatif et artisanale, dans un contexte de magasin de quartier.
Un été à la campagne	Aucune	Max havelar. Pas très développé	Design bouquet et emballage	Pas d'innovation en Breeding	Peu développé. Le site internet est le principal outil de marketing. En plus, il y a beaucoup de formations sur art florale et compositions de bouquets.

Annexe 5 – Coûts de production de roses en Ouganda (Afrique)

Operating margin for 10ha of Roses		
	Income US\$	Expenses US\$
GROSS INCOME – FOB	2,400,000	
Expenses		
Chemicals and fertilizer		180,000
Telephone/fax		9,000
Electricity		24,000
Management and labour		180,000
Repairs and maintenance		80,000
Interest		140,000
Packaging		120,000
Fuel - generator and vehicles		36,000
Insurance		10,000
Administration		6,000
Transport		80,000
Depreciation		280,000
Sub-total expenses		1,145,000
NET INCOME	1,255,000	
Notes		-
1. Sweetheart varieties		
2. Yield 400 stems/m ²		
3. FOB value \$0.06/stem		
4. Interest 10% on \$1.4 million		

Source: Ssetoncio and Martinez (2008).

*Coûts de production et recette pour des variétés de mini roses (*sweetheart*) à Uganda.

Annexe 6 – Principales caractéristiques des produits frais

La similitude de la filière fleur coupée avec celle des produits alimentaires frais permet, d'une façon générale, de se référer à une littérature commune concernant certains aspects qualitatifs, à l'exception cependant de certaines caractéristiques spécifiques aux fleurs coupées. Les principales caractéristiques des produits frais sont présentées dans le tableau X. Elles jouent un rôle important dans le marketing, la formation des prix, le comportement économique et l'organisation des acteurs dans les CGV.

Principales caractéristiques des produits frais

Attribut	Explication
Périssabilité	La qualité à la récolte doit être maintenue tout au long de la chaîne de commercialisation; le produit exige un stockage et une manipulation appropriés ainsi qu'un conditionnement climatisé.
Variations de prix, qualité et quantité	Les contraintes biologiques de la production rendent difficile la programmation de l'approvisionnement tant au niveau de la date que de la qualité demandées par le marché, ce qui entrave le contrôle de la chaîne et peut entraîner une instabilité des prix. La négociation des prix se déroule fréquemment sur le marché spot où la confiance et les accords informels sont une constante dans les négociations.
Caractère saisonnier	La plupart des produits frais dépendent d'un mode de production saisonnier. Les supermarchés fournissent un grand assortiment de produits frais toute l'année grâce aux importations. Celles-ci sont complémentaires à la production locale, même si souvent une concurrence peut se produire.
Substituts	Le besoin du consommateur de varier ses achats peut être satisfait soit à travers une large gamme de variété de produits (différents types de légumes, fruits, viandes), soit à travers des présentations alternatives (frais, conservé, congelé, sec, préemballé).
Spécialisation géographique de la production	La spécialisation régionale a changé les modes de vente, rallongé et compliqué les canaux de distribution, augmentant ainsi les frais de transport. La production se délocalise alors vers les régions à bas coût de production.

Source : Adapté de Wijnands (2005).

Annexe 7 – Les réseaux de MIN en France

Dans le réseau des 18 MIN, 13 ont une section produits horticoles (c.f. tableau X) et 6 possèdent encore des carreaux de producteurs où Nice est le plus important (295 producteurs), puis Toulouse (112) et Rungis (104) (FranceAgriMer, 2009).

Tableau X – C.A. et composition des 13 principaux marchés de gros de fleurs coupées en France (2007)

MIN	C.A. (million €)	Apporteurs	
		Producteurs	GrossisteSurMarchés
Rungis	223,9	63	70
Nice	73,7	295	42
Nantes	31,5	-	7
Montpellier	23,5	19	6
Rouen	17,7	-	6
Lille	15,5	-	8
Toulouse	15,0	112	10
Lyon⁸⁰	11,0	18	11
Bordeaux	7,6	-	4
Marseille	5,7	-	9
Strasbourg	4,6	-	2
Tours⁸¹	2,5	-	3
Grenoble	2,0	2	1
TOTAL	434,2	550	189

Source : VINIFLHOR (2009), SEMMARIS.

Le MIN de Rungis, localisé au sud de Paris, est le principal marché de gros de fleurs coupées en France et l'un des plus importants d'Europe. Il fournit principalement les fleuristes traditionnels de Paris et d'Ile de France. Il compte 47 GrossisteSurMarchés en fleurs coupées qui ont généré un chiffre d'affaire de 116 millions € en 2006 (Source : Entretien SEMMARIS/MIN Rungis).

⁸⁰ L'activité horticole du MIN de Lyon a cessé en 2008 et a été délocalisée sur le site de Chassieux où l'essentiel des grossiste ont été implantés.

⁸¹ Marché non classé MIN.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GÉNÉRALE	13
PARTE 1 - CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE : LE MARCHÉ DE LA FLEUR COUPÉE	19
Introduction de la Partie 1.....	21
Chapitre 1 – Contexte général de l’industrie de la fleur coupée et structure du marché 21	
1.1 – Au niveau mondial	21
1.2 – Au niveau européen.....	25
1.2.1 – Structure de la demande	26
1.2.1.1 – Une consommation qui tend à stagner	26
1.2.1.2 – Un approvisionnement dépendant de la Hollande.....	30
1.2.1.3 – La Hollande, plateforme import-export de l’Europe.....	36
1.2.1.4 – Une production européenne qui s’éclipse	40
1.2.2 – Déterminants de l’accès au marché européen	45
1.2.2.1 – Le prix	45
1.2.2.2 – La qualité.....	48
1.2.2.3 – La logistique	50
1.2.2.4 – L’innovation	52
Conclusion du chapitre 1	54
Chapitre 2 – Évolution du marché et problématique à partir du cas français.....	55
2.1 – Fragmentation jusqu’à la fin des années 1990	56
2.1.1 – Un commerce de détail plutôt spécialisé.....	56
2.1.2 – L’entrée de la GMS et la popularisation des fleurs	58
2.2 – Concentration du marché à partir des années 2000.....	59
2.2.1 – Une distribution de détail qui se réorganise	59
2.2.1.1 – Une GMS qui modifie sa structure d’approvisionnement.....	60
2.2.1.2 – Des franchises fleuristes nouveaux acteurs-clé du marché	62
2.2.1.3 – Des fleuristes indépendants qui tentent de s’organiser	67
2.2.2 – Une intermédiation qui tend à contrôler la CGV	69
2.2.2.1 – La pression des détaillants sur les intermédiaires	71
2.2.2.2 – La concentration des intermédiaires.....	76
Conclusion du chapitre 2.....	80
Conclusion de la partie 1	81
PARTIE 2 - CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE.....	85
Introduction de la Partie 2.....	87
Chapitre 3 – Cadre conceptuel.....	87
3.1 – L’approche Chaîne Globale de Valeur (CGV).....	88
3.1.1 – Origine et définition	88
3.1.2 – Principaux apports théoriques	95
3.1.3 – Délimitation de la CGV.....	97

3.2 – La structure de gouvernance de la CGV	98
3.2.1 – Le rôle central de la gouvernance dans l’analyse des CGV	98
3.2.2 – Les différents modes de gouvernance	101
3.2.3 – La gouvernance et ses impacts sur l’accès aux marchés globalisés	106
3.2.4 – L’évolution des modes de gouvernance	106
3.3 – L’upgrading pour l’accès au marché des acteurs du Sud	112
3.4 – Critiques et limites de l’approche CGV	116
3.4.1 – Les paradoxes de l’upgrading	117
3.4.2 – De la mono à la multi-gouvernance	120
3.5 – Le cadre d’analyse et les hypothèses de recherche	123
Conclusion du chapitre 3	126
Chapitre 4 – Méthodologie	127
4.1 – La multi-méthode qualitative et quantitative	127
4.1.1 – L’étude de cas multiples	128
4.1.2 – Analyse des données statistiques	131
4.2 – Champ d’étude et échantillonnage	132
4.2.1 – Champ d’étude	132
4.2.2 – Echantillonnage	133
4.3 – Collecte des données	135
4.4 – Traitement des données	137
4.4.1 – Données qualitatives	137
4.4.2 – Données quantitatives	139
Conclusion du chapitre 4	140
Conclusion de la partie 2	141
PARTIE 3 – RÉSULTATS ET DISCUSSION: LA GOUVERNANCE DE LA CGV FLEURS COUPÉES EN FRANCE ET SON IMPACT SUR L’AMONT	143
Introduction de la partie 3	145
Chapitre 5 – Évolution organisationnelle des différents canaux de distribution	145
5.1 – La GMS, une stratégie prix reposant sur l’intermédiation	145
5.2 – Les franchises fleuristes, une distribution spécialisée qui se concentre	159
5.3 – Les groupement fleuristes, l’assurance-vie des indépendants	170
Conclusion et discussion du chapitre 5	178
Chapitre 6 – Impacts des nouveaux modes de gouvernance de la CGV sur l’amont	180
6.1 – Une production française en retrait	181
6.2 – Une délocalisation de la production vers les PVD	184
6.3 – Les modes de gouvernance comme barrière à l’entrée : <i>le cas du Brésil</i>	189
6.3.1 – Caractéristiques de la filière fleurs coupées au Brésil	189
6.3.2 – La filière fleur tropicale au Pernambuco	196
6.3.2.1 – Milieu naturel et transfert végétal à l’origine du développement	196
6.3.2.2 – Les chaînes d’exportation	198
6.3.2.3 – Un marché à vocation nationale qui peine à l’export	203
Conclusion et discussion du chapitre 6	211
Conclusion de la partie 3	212

CONCLUSION GENERALE	219
Les apports de la recherche : contribution à l’approche CGV et propositions aux acteurs de la filière	221
Au niveau théorique	221
Au niveau managérial.....	223
Limites de la recherche : la dimension géographique de la CGV fleur coupée avec difficultés d’accès aux informations	225
Perspectives de la recherche.....	226
 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	 231
 ANNEXES.....	 246
Annexe 1 – Liste des interviewés.....	246
Annexe 2 – Guides d’entretien	248
Annexe 3 – Grille d’analyse.....	263
Annexe 4 – Exemple de tableau de comparaison inter-cas.....	264
Annexe 5 – Coûts de production de roses en Ouganda (Afrique).....	265
Annexe 6 – Principales caractéristiques des produits frais	266
annexe 7 – Les réseaux de MIN en France.....	267

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Structure générale de la thèse	18
Tableau 2 – Distribution géographique de la production mondiale de fleurs coupées (2007).	22
Tableau 3 – Les principaux pays producteurs de fleurs coupées (2007)	22
Tableau 4 – Les principaux pays importateurs de fleurs coupées (1998 et 2008, en valeur U\$)	23
Tableau 5 – Les principaux pays exportateurs de fleurs coupées (1998 et 2008, en valeur U\$)	23
Tableau 6 – Évolution de la consommation de fleurs coupées dans l’UE (2002-2006).	27
Tableau 7 – Les dix principales fleurs coupées vendues sur les cadrans hollandais	28
(2003-2007, en million €).....	28
Tableau 8 – Principales dates commémoratives favorisant la vente de fleurs en France et en Europe.	29
Tableau 9 – Provenance des importations hollandaises (2007, en million €).....	31
80.....	31
Tableau 10 – Principaux cadrans aux fleurs en Europe (2008, en millions €).....	35
Tableau 11 – Les fusions des cadrans aux fleurs en Europe (2009)	35
Tableau 12 – Importations européennes de fleurs coupées (2003-2007, en million €)	37
Tableau 13 – Provenances des importations européennes (2007, en million €)	38
Tableau 14 – Exportations européens de fleurs coupées (2003-2007, en million €)	39
Tableau 15 – La production de fleurs coupées en Europe (en millions €).....	41
Tableau 16 – Évolution de la production de roses sous serre en Hollande (2001-2007).....	42
Tableau 17 – Positionnement des principales FMN dans la CGV fleur coupée (2009)	44
Tableau 18 – Prix annuel moyen des principales espèces sur les cadrans hollandais.....	46
(2005-2007, en €/par tige).....	46
Tableau 19 - Principaux facteurs influant sur le prix des fleurs.....	47
Tableau 20 – Taxes à l’importation des fleurs coupées en UE (2009, en %)	52
Tableau 21 – Évolution des principaux canaux de vente au détail en France.....	59
(1998-2008, en % des ventes)	59
Tableau 22 – Classement Qualiscope Fleurs des différentes enseignes GMS en France (2008)	61
Tableau 23 – Parts de marché Fleurs Coupées dans le segment boutique spécialisé.....	62
(1998-2008, % du total des ventes en valeur)	62
Tableau 24 – Les principales franchises fleuristes en France (2008)	65
Tableau 25 – Les groupements fleuristes en France (2008).....	67
Tableau 26 – Caractérisation des groupements de fleuristes indépendants (2008).....	68
Tableau 27 - Caractérisation des cas retenus pour l’étude sur les intermédiaires (2008)	70
Tableau 28 – Caractérisation Clientèle-Produit des GrossistesSurMarché.....	72
Tableau 29 – Caractérisation Clientèle-Produit des importateurs.....	73
Tableau 30 – Caractérisation Clientèle-Produit des GrossistesHorsMarché	74
Tableau 31 – Principaux Importateurs et GrossistesHorsMarché de fleurs coupées en France (2008).....	78
Tableau 32 – Les trois générations de l’approche de chaînes globales.....	90
Tableau 33– Les différences d’approche dans les deux écoles de la CGV	93
Tableau 34 – Catégorisation des modes de gouvernance dans les CGV	100
Tableau 35 – Principales caractéristiques des CGV contrôlées par les producteurs et par les acheteurs.....	102
Tableau 36 – Types de gouvernance dans les chaînes globales de valeur.	104
Facilité de changer de partenaire. Transactions à basse coordination.....	104

Tableau 37 – Synthèse du cadre d’analyse.....	140
Tableau 38 – Structure de sourcing dans la GMS étudiée	146
Tableau 39 – Modes de coordination entre les GMS étudiées et leurs fournisseurs.....	148
Tableau 40 – Principale stratégie de réduction dans la GMS étudiée.....	149
Tableau 41 – Structure d’approvisionnement en fleurs coupées dans la GMS étudiée	149
Tableau 42 – Organisation du transit des fleurs par la GMS étudiée.....	150
Tableau 43 – Evolutions de l’approvisionnement pour la GMS étudiée	151
Tableau 44 – Niveau de spécialisation des producteurs fournissant de la GMS étudiée	151
Tableau 45 – Sources d’approvisionnement de la GMS étudiée	152
Tableau 46 - Qualification des fleurs coupées dans la GMS étudiée.....	155
Tableau 47 – Segmentation du marché des fleurs coupées dans la GMS étudiée	155
Tableau 48 - Stratégies d’innovation dans la GMS étudiée.....	157
Tableau 49 - Financiarisation dans la GMS étudiée (2008, en millions €).....	157
Tableau 50 – Structure de marché chez les franchiseurs étudiés	159
Tableau 51 – Modes de coordination chez les franchiseurs étudiés	160
Tableau 52 – Taux d’approvisionnement des magasins franchisés étudiés auprès.....	161
de leurs centrales d’achats.....	161
Tableau 53 – Structure d’approvisionnement des franchiseurs étudiés	162
Tableau 54 – Gestion du transport chez les franchiseurs étudiés.....	162
Tableau 55 – Implantation géographique des franchiseurs étudiés (2008).....	164
Tableau 56 – Segmentation de marché pour les franchiseurs étudiés.....	164
Tableau 57 – Stratégie d’implantation des franchiseurs étudiés	165
Tableau 58 – Principales origines des fleurs chez les franchiseurs étudiés	166
Tableau 59 – Niveau de spécialisation des fournisseurs des franchiseurs étudiés.....	166
Tableau 60 – Qualification des produits chez les franchiseurs étudiés.....	167
Tableau 61 – Mode d’agrégation de valeur chez les franchiseurs étudiés	168
Tableau 62 – Innovation chez les franchiseurs étudiés	169
Tableau 63 - Financiarisation des franchiseurs étudiés (2008).....	170
Tableau 64 – Importance et implantation géographique des groupements fleuristes étudiés	171
Tableau 65 – Structure d’approvisionnement chez les groupements fleuristes étudiés	172
Tableau 66 – Modes de coordination chez les groupements fleuristes étudiés.....	172
Tableau 67 – Structure d’approvisionnement chez les groupements fleuristes étudiés.....	174
Tableau 68 – Taux d’approvisionnement des magasins auprès de leurs groupements.....	174
Tableau 69 – Origine des approvisionnements des groupements fleuristes étudiés	175
Tableau 70 – Types de produits vendus chez les fleuristes indépendants interviewés	175
Tableau 71 – Niveau de spécialisation des fournisseurs des groupements fleuristes étudiés	176
Tableau 72 – La qualification-produit dans les groupements fleuristes étudiés	176
Tableau 73 – Agrégation de valeur dans les groupements fleuristes étudiés.....	177
Tableau 74 – L’innovation dans les groupements fleuristes étudiés.....	177
Tableau 75 - Financiarisation dans les groupements fleuristes étudiés	177
Tableau 76 – Évolution du taux de couverture de la production interne sur le marché domestique français (1998-2008, en % du volume total commercialisé)	181
Table 77 – Évolution du nombre de producteurs de fleurs coupées en France.....	181
Tableau 78 – Caractérisation des producteurs de fleurs coupées au Kenya.....	185
Tableau 79 – Principales OP des plus grands pays exportateurs (2009).....	188
Tableau 80 – Principaux marchés au cadran de fleurs coupées dans le Monde.....	190
(2008, en millions €)	190
Tableau 81 – Caractéristiques des exportations brésiliennes de fleurs coupées	192
Tableau 82 – Consommation de fleurs coupées par habitant dans le Monde (2007).....	193
Tableau 84 – Caractérisation des exportateurs de fleurs tropicales du Pernambuco	198

Tableau 85 – Principales institutions d’appui à la filière fleurs tropicales du Pernambuco ..	204
Tableau 86 – Caractérisation des exploitations exportatrices de fleurs tropicales au Pernambuco	206
Tableau 87 – Partenariats étrangers dans la filière fleurs tropicales du Pernambuco	208
Tableau 88 – Structure de gouvernance dans le secteur bulbes : le cas de l’entreprise CBC	210
Tableau 88 – Gouvernance de la CGV selon le type de détaillant.....	213
Tableau 89 – Rôle des intermédiaires dans la CGV.....	214
(Importateur et/ou GrossistesHorsMarché).....	214

LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Principaux pays importateurs de fleurs coupées (2008)	24
Figure 2 – Principaux pays exportateurs de fleurs coupées (2008).....	24
Figure 3 – Principaux importateurs de fleurs de Hollande (2007, en % de la valeur totale en € million).....	31
Figure 4 – Les principaux pays importateurs de fleurs coupées en Europe (2007, en million €)	38
Figure 5 – Les principaux pays exportateurs de fleurs coupées en Europe (2007, en million €)	40
Figure 6 - Incrémentation du prix tout au long de la chaîne via les cadrans hollandais	48
(2006, prix par tige de rose « <i>intermediate</i> », du Kenya vers l’Allemagne).....	48
Figure 7 – Part du marché français de fleurs coupées (2008, en % volume acheté).....	60
Figure 8 – Répartition du marché de fleurs coupées dans le segment boutique en France (2008)	63
Figure 9 – Structure d’approvisionnement de Monceau Fleurs	66
Figure 10 – Positionnement des intermédiaires	69
Figure 11 – Évolutions de la distribution de fleur coupée en France.....	82
Figure 12 – Évolution de la CGV fleur coupée en France (1990-2000)	82
Figure 13 – Synthèse du cadre conceptuel	88
Figure 14 – Enjeux portés par la problématique	124
Figure 15 –Problématique liée aux interactions entre acteurs de la CGV	125
Figure 16 - Protocole de l’étude de cas multiples utilisée.....	130
Figure 17 - Synthèse de la démarche d’analyse qualitative	131
Figure 18 – Unités d’analyse : les trois grands circuits de vente au détail de.....	134
fleurs coupées en France	134
Figure 19 – Synthèse de la démarche d’analyse qualitative.....	139
Figure 20 – Principales zones de production de fleurs coupées au Brésil (2008).....	191
Figure 21 – Exportations brésiliennes de fleurs coupées	194
(2000-2008, en U\$ millions, toutes espèces)	194
Figure 22 – Répartition par pays des exportations brésiliennes vers l’UE	195
(2008, % en valeur)	195
Figure 23 – Zones de production de fleurs tropicales au Pernambuco	197
Figure 24 – Organisation des quatre chaînes d’exportation de fleurs tropicales du Pernambuco	199
Exportations brésiliennes de produits ornementaux (2008, en % de la valeur exportée)	210

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1 – Le cas Monceau Fleurs : le leader mondial dans la vente au détail de fleurs coupées	66
Encadré 2 – Les canaux de détail secondaires	68
Encadré 3 – Le cas METZ BV	76
Encadré 4 – Synthèse de la grille d’analyse	136
Encadré 5 – Le cas de Auchan	158
Encadré 6 – Le marché de la fleur tropicale en Europe	195
Encadré 7 – Un mode de gouvernance adapté au marché européen : le secteur des bulbes au Brésil	210

SIGLES ET ACRONYMES

ALICEWEB – Base de données officielle du commerce extérieur du Brésil

AMADEUS – Analyse Major Databases from European Sources

BIT – Bureau international du Travail

CNUCED – Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

COMTRADE – United Nations Commodity Trade Statistics Database

DIANE – Base de données des entreprises françaises pour l'analyse économique

FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

FMN – Firmes Multi-Nationales

GTZ – Service Allemande pour la coopération technique

IDE – Investissement Direct à l’Étranger

IDS – Institute of Development Studies (Royaume Uni)

IPPC – International Plant Protection Convention

MIN – Marchés d’Intérêt Nationaux

MIT – Massachusetts Institute of Technology

ONUDI – Organisation des Nations Unies pour le Développement Industrielle

PMA – Pays moins avancés

PVD – Pays en voie de développement

SECEX/MDIC – Service de Commerce Extérieur / Ministère du Développement, Industrie et Commerce Extérieur du Brésil.

SEMMARIS – Société gestionnaire du Marché International de Rungis.

SICA – Société d’Intérêt Collectif Agricole

UE – Union Européenne

UPOV – International Union for the Protection of New Varieties of Plants

VBN – Umbrella organization for the Dutch cooperative floricultural auctions

Pertinence de la chaîne globale de valeur pour l'étude du marché de la fleur coupée dans l'Union Européenne et de ses implications dans les pays en voie de développement : le cas de la France et du Brésil

Résumé

Les changements intervenus sur le marché français de la fleur coupée sont représentatifs du niveau européen, notamment la consolidation du commerce de détail traditionnellement très fragmenté. La GMS (Grande et Moyenne Surface) puis les fleuristes franchisés, sont à l'origine de cette consolidation qui a eu pour conséquence la réorganisation de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. L'analyse de la restructuration de ce marché en France, passe d'abord par l'étude des nouveaux modes de gouvernance découlant de cette réorganisation. Elle est complétée par une étude approfondie des impacts de cette nouvelle gouvernance sur les acteurs situés en amont de la CGV (chaîne globale de valeur). La démarche méthodologique utilisée, privilégie l'étude de cas multiples en s'appuyant sur les différents types d'acteurs de la CGV en France, en Hollande et au Brésil. Une des principales conséquences de la restructuration de la CGV est le renforcement des liens entre détaillants, importateurs et producteurs étrangers. Alors que les détaillants ont supprimé certains intermédiaires tels que les cadrans hollandais et les grossistes, les importateurs ont renforcé leur rôle en se concentrant. La prise de contrôle de la CGV par les détaillants a alors fortement impacté les producteurs par les exigences qu'elle porte en termes de volume, d'innovation, de prix compétitifs et de standards de qualité. Elle a surtout entraîné une intégration de la production vers l'aval qui a fait émerger des OP (organisations de producteurs) et poussé une partie des petits producteurs non organisés à l'exclusion du marché. Le cas du Brésil confirme que l'organisation du secteur productif est la condition essentielle de son accès à un marché aujourd'hui piloté par les détaillants européens.

Mots clés : Gouvernance, chaîne globale de valeur, fleurs coupées, France, pays en voie de développement.

The pertinence of the Global Value Chain for the study of the cut flower market in the European Union and of its implications for developing countries: the case of the France and Brazil

Abstract

Changes in the French cut flower market are indicative of developments at the European level, in particular the consolidation of traditionally fragmented retail. Supermarkets along with florists franchises are leading this consolidation which has seen the reorganization of the entire supply chain. This analysis of the French cut flower market begins with a study of new modes of governance arising from retail reorganization. It then continues with a thorough study of the impacts of this new governance on actors at the upstream of the GVC (Global Value Chain). The methodology focuses on multiple case studies based on different GVC actors in France, Holland and Brazil. A major consequence of GVC restructuring is the strengthening of links between retailers, importers and foreign producers. While the retailers eliminated some intermediaries such as Dutch auctions and wholesalers, the importers increased their role by upsizing among them. The takeover of the GVC by retailers heavily impacts on producers in terms of volume, innovation, competitive pricing and quality standards. It mainly results in downstream integration of production which brings out PO (Producer Organizations) and excluded a part of unorganized small producers from the market. The case of Brazil confirms that the organization of the production sector is the essential condition of its access to a market driven by European retailers.

Key words: Governance, global value chain, cut flowers, France, developing countries.