



HAL
open science

Impact du développement des grandes et moyennes surfaces (GMS) sur les agriculteurs dans les pays du Moyen Orient : le cas de la Jordanie

Mohamed Awan

► **To cite this version:**

Mohamed Awan. Impact du développement des grandes et moyennes surfaces (GMS) sur les agriculteurs dans les pays du Moyen Orient : le cas de la Jordanie. Gestion et management. Agrocampus Ouest, 2016. Français. NNT : 2016NSARE044 . tel-04315865

HAL Id: tel-04315865

<https://theses.hal.science/tel-04315865v1>

Submitted on 30 Nov 2023

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.

RÉSUMÉ ABSTRACT

Impact du développement des grandes et moyennes surfaces (GMS) sur les agriculteurs dans les pays du Moyen Orient : le cas de la Jordanie

Cette thèse s'intéresse à l'impact du développement des Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) sur les producteurs de produits agricoles Jordaniens. Ce travail essaye d'approcher les évolutions nécessaires aux exploitations agricoles traditionnelles, qui écoulent leur production dans les marchés de gros, pour se préparer aux exigences agronomiques, techniques et managériales propres aux circuits de distribution modernes. Cette thèse montre également que la vente dans les GMS n'est pas pour l'instant très rentable pour les agriculteurs Jordaniens. Malgré ce constat, ces derniers adoptent une stratégie d'anticipation en se positionnant dès aujourd'hui dans cette chaîne moderne.

Mots-clefs : Grande distribution, commerce moderne, distribution traditionnelle, grande surface, Moyen Orient, système de distribution, supermarchés, pays en développement, secteur agricole, agroalimentaire

Impact of the development of food retailer on farmers in the Middle East countries: the case of Jordan

This thesis focuses on the impact of the development of food retailing on Jordanian agricultural producers. This work is particularly interesting because it allows us to approach the evolutions necessary for traditional farms, which dispose of their production in the wholesale markets, in order to prepare themselves for the agronomic, technical and managerial requirements of modern channels. This thesis also shows that the sale in the supermarkets is not for the moment very profitable for the Jordanian farmers. Despite this, they are adopting a strategy of anticipation by positioning themselves today in this modern chain.

Keywords: modern distribution, classic distribution, supermarkets, developing countries, agricultural sector, food marketing

Impact du développement des grandes et moyennes surfaces (GMS) sur les agriculteurs dans les pays du Moyen Orient : le cas de la Jordanie

UNIVERSITE
BRETAGNE
LOIRE

AGRO
CAMPUS
OUEST

Mohamed AWAN • 15 décembre 2016

Thèse AGROCAMPUS OUEST
sous le label de l'Université de Bretagne Loire
pour obtenir le grade de
DOCTEUR D'AGROCAMPUS OUEST
Spécialité Sciences économiques et de gestion

ÉCOLE DOCTORALE • Sciences humaines, organisation
et société (SHOS)

LABORATOIRE D'ACCUEIL • UMR 1302 INRA-AO Structures
et marchés agricoles, ressources et territoires (SMART)



AGROCAMPUS OUEST • Institut supérieur des sciences agronomiques,
agroalimentaires, horticoles et du paysage
65 rue de Saint-Brieuc – CS84215 – F-35042 Rennes Cedex
Tél. : 02 23 48 50 00
www.agrocampus-ouest.fr



Thèse E44 — 2016-41 • Mohamed AWAN



Impact du développement des grandes et moyennes surfaces (GMS) sur les agriculteurs dans les pays du Moyen Orient : le cas de la Jordanie

Jean-Marc FERRANDI
Professeur, ONIRIS Nantes / président
Loïc SAUVÉE
Enseignant-chercheur HDR, UniLaSalle / rapporteur
Aurélia MICHAUD-TREVINAL
Maître de conférences, Université de la Rochelle / examinateur
Irèna DESCUBES
Assistant Professor, ESC Rennes / examinatrice
Jean CORDIER
Professeur, AGROCAMPUS OUEST, UMR INRA-AO SMART /
directeur de thèse
Stéphane GOUIN
Maître de conférences, UMR INRA-AO SMART /
encadrant de thèse

Impact du développement des grandes et moyennes surfaces (GMS) sur les agriculteurs dans les pays du Moyen Orient : le cas de la Jordanie

Avertissement

Je suis inscrit en thèse à l'école doctorale des Sciences de l'Homme, des Organisations et de la Société (*SHOS*) depuis décembre 2010, sous la direction de Jean Cordier et la codirection de Stéphane Gouin.

La thèse a été financée à l'origine par une bourse du gouvernement syrien au bénéfice de l'Université d'Alep. Mais en raison des événements politiques survenus en Syrie, le lien intellectuel et logistique avec l'Université d'Alep a été coupé en 2012. J'ai cependant pu rester en relation épisodique avec le Professeur Shabab Nasser pendant quelques mois supplémentaires. De plus la bourse d'Etat n'a plus été versée à partir de fin 2012. Avec l'accord de mes directeurs de thèse, j'ai décidé de changer de pays afin de pouvoir développer l'analyse projetée. J'ai choisi la Jordanie pour sa proximité avec la Syrie, proximité géographique d'abord mais aussi types de productions agricoles et organisation de filières agricoles, y compris au niveau de la distribution traditionnelle et moderne.

Les procédures de changement du pays d'étude et de recherche de financement ont induit un retard supérieur à une année. Des contacts ont été pris avec l'Université Jordanienne à Amman qui a accepté d'apporter une aide logistique à l'enquête requise auprès d'agriculteurs. Dans des conditions difficiles d'organisation et grâce à un financement de l'UMR SMART AGROCAMPUS OUEST et INRA, j'ai pu effectuer un déplacement en Jordanie en septembre et octobre 2014 afin de réaliser une première enquête auprès d'un échantillon d'agriculteurs, auprès de responsables de GMS, enfin auprès d'acteurs du circuit de distribution traditionnelle. J'ai pu ensuite réaliser des enquêtes complémentaires par téléphone grâce à l'appui de l'UMR.

En 2013, j'ai réussi à obtenir une attestation de bourse auprès de l'ambassade de Syrie à Paris qui m'a permis de m'inscrire pour une quatrième année de thèse (2013/2014). En 2014, je n'ai pas pu m'inscrire, car je n'avais plus de financement, ni de titre de séjour, celui-ci étant arrivé à expiration. J'ai donc demandé l'asile politique pour rester régulièrement en France et ainsi pouvoir finir ma thèse. J'ai obtenu le statut de réfugié politique en octobre 2014, statut qui m'interdit tout contact avec la Syrie, en particulier avec l'Université d'Alep.

C'est donc avec retard que je présente ma thèse. Je regrette les difficultés administratives que j'ai pu créer lors de mes inscriptions à l'Ecole Doctorale SHOS. Je remercie les responsables de l'Ecole Doctorale pour leur compréhension de mon dossier difficile. Je reconnais aussi certaines limites à ma thèse, limites qui auraient pu être repoussées avec l'appui de l'Université d'Alep en coordination avec mes directeurs de thèse.

Remerciements

Mes remerciements vont en premier lieu à mon codirecteur de thèse **Stéphane Guoin**, qui m'a orienté et m'a permis de garder le moral, de me lever motivé, le cœur léger et l'esprit tranquille depuis le début de ma thèse, ainsi que sa relecture méticuleuse de chacun des chapitres m'a sans aucun doute permis de préciser mon propos. Très humblement, je voudrais vous dire merci pour votre soutien, et pour vos multiples encouragements répétés pendant ma thèse.

Mes remerciements vont également à mon directeur de thèse **Jean Cordier**, pour la gentillesse et la patience qu'il a manifestées à mon égard durant la thèse. Je ne sais comment exprimer ma gratitude à ces deux personnes, pour m'avoir donné l'opportunité de faire mes premiers pas dans la recherche, pour la confiance qu'ils m'ont accordées, pour leur encadrement actif et leurs recommandations précieuses, je les remercie sincèrement.

Je tiens également à remercier AGROCAMPUS OUEST, plus particulièrement le Directeur Monsieur Grégoire Thomas pour l'accueil et les conditions de formation privilégiées qui m'ont été offertes pendant mes études de master et pendant ma thèse.

Mes remerciements vont aussi à l'INRA particulièrement à Pierre Dupraz, pour m'avoir accueilli à l'unité SMART. Cette thèse notamment mon déplacement en Jordanie n'aurait pu être mené à bien sans le cofinancement d'AGROCAMPUS OUEST et de l'INRA.

J'adresse aussi mes remerciements à Michel Pech qui m'a suivi pendant toute la thèse. Je le remercie pour sa relecture attentive, ses nombreux conseils enrichissants, son appui linguistique et pour ses suggestions toujours avisées. Sa présence et ses encouragements ont été pour moi l'un des piliers fondateurs pour mener à bien cette thèse.

Je remercie également monsieur Shaba Nasser le processeur à l'université d'Alep pour avoir suivi mes études de master et de la thèse ici en France, pour son aide administrative, et pour tous ses conseils importants pendant la thèse.

Je remercie également le professeur Hussein Al-Qudah le directeur de département de l'économie agricole à la Faculté de l'Agriculteur de l'Université Jordanienne, ainsi que le professeur Luai Jraisat pour leurs conseils, et pour m'avoir accueilli pendant mon séjour en Jordanie.

J'adresse aussi mes remerciements aux établissements de Vulgarisation Agricole en Jordanie, notamment ceux-ci d'Almafraque, et Zarqa. Mais c'est surtout vers Petrous Caoilette que se tourne ma gratitude.

J'associe enfin à ces remerciements l'ensemble des membres de l'UMR SMART et le personnel du département SAE2. Grâce à leur disponibilité, à leurs compétences, à leur soutien, et à la convivialité de l'équipe, ces années de thèse ont pu se dérouler dans les meilleures conditions.

*A mes parents, ma femme,
A mes enfants.*

Table des matières

Introduction générale	10
Chapitre 1 : Problématique et questions de recherche sur condition de développement des GMS au Moyen Orient	21
1.1. Introduction.....	22
1.2. Contexte socio-géo politique	23
1.3. Fonctionnement des marchés agricoles et agroalimentaires.....	26
1.4. Développement des GMS au Moyen -Orient	27
1.5. Explication contextuelle des choix de terrains à explorer	33
1.6. Un essai de typologie sur l'évolution des GMS au Moyen Orient	35
1.6.1. Les pays les moins avancés (Syrie, Yémen, Irak)	36
1.6.2. Les pays en phase de développement (Jordanie, Liban, Bahreïn, Oman,)	38
1.6.3. Les pays relativement développés (Koweït, Arabie Saoudite, Emirats Arabes Unis, Qatar).....	39
1.7. La problématique	41
1.8. Le modèle économétrique utilisé et ses limites	44
1.9. Les questions de recherche	45
Chapitre 2 : Le contexte de la Jordanie	47
2.1. Introduction.....	48
2.2. Structure de la production agricole	50
2.2.1. Le sous-système autarcique	53
2.2.2. Le sous-système artisanal	53
2.2.3. Le sous-système semi-industriel.....	53
2.2.4. Le sous-système industriel.....	54
2.3. Le secteur de la distribution des produits agricole et agroalimentaire	55
2.3.1. Plan des canaux de distribution en Jordanie	55
2.3.2. Le modèle traditionnel	58
2.3.3. Le système de distribution moderne (GMS).....	63
2.4. Face à l'intensité de la concurrence inter-enseignes à terme, les agriculteurs peuvent se structurer pour satisfaire les nouvelles conditions contractuelles	84
2.4.1. Regrouper les petits agriculteurs en Jordanie	84

2.4.2.	Un agriculteur leader	84
2.4.3.	Un établissement public.....	85
2.4.4.	Les coopératives	85
2.4.5.	Les GMS	86
2.4.6.	Fournisseur spécialiste.....	86
2.4.7.	L'intervention de l'état dans le secteur agricole.....	86
2.5.	Analyse concurrentielle du secteur des GMS en Jordanie.....	87
2.5.1.	Analyse SWOT du secteur des GMS en Jordanie	89
2.5.2.	Matrice de McKinsey	92
2.6.	Conclusion : l'analyse de cinq forces de Michael Porter.....	106
2.6.1.	Intensité concurrentielle.....	106
2.6.2.	Pouvoir de négociation des clients	107
2.6.3.	La menace de fournisseurs.....	108
2.6.4.	La menace des substituts	108
2.6.5.	La menace de nouveaux entrants	109

Chapitre 3 : Approche empirique de la capacité des agriculteurs à vendre dans les GMS

3.1.	Introduction.....	111
3.2.	Revue de la littérature	113
3.3.	Méthodologie de la recherche.....	118
3.3.1.	Le modèle d'analyse	118
3.3.2.	Les variables utilisées dans le modèle :	120
3.3.3.	Terrain de recherche et méthodologie adaptée	123
3.3.4.	Le questionnaire et la récolte des données	124
3.4.	Les résultats	125
3.4.1.	L'analyse comparative.....	125
3.4.2.	Comparaison entre l'analyse du T-Test et les résultats recensés dans la littérature : intérêts et limites	130
3.5.	Est-ce que les agriculteurs réalisent une marge brute plus importante en cas de la vente dans les GMS ?.....	132
3.5.1.	L'estimation de la marge brute	136
3.6.	Conclusion	146

Chapitre 4 : Approche qualitative des incitations et des contraintes des agriculteurs à la vente en GMS

4.1. Introduction.....	149
4.2. Enquête sur la demande des GMS	154
4.2.1. Méthodologie.....	154
4.2.2. Les résultats	154
4.3. L'enquête sur l'offre des agriculteurs	158
4.3.1. Méthodologie.....	158
4.3.2. Les résultats	164
4.4. Conclusion	174

Conclusion générale

5.1. Introduction.....	178
5.2. Impact sur le secteur agricole (producteurs des fruits et légumes) :.....	180
5.3. Impact sur les consommateurs.....	188
5.4. Impact et évolution induits par les GMS sur le système de distribution traditionnel.....	189
5.4.1. Les marchés de gros.....	189
5.4.2. Les détaillants traditionnels	189
5.4.3. Un modèle traditionnel fragmenté, caractérisé par :.....	190
5.4.4. Un modèle de distribution moderne (GMS) caractérisé par :.....	191
5.5. Les résultats de l'étude en Jordanie appliqués à la situation syrienne.....	192
5.6. Recommandation pour les recherches futures	195

Introduction générale

1. Introduction

Il n'y a pas une définition officielle de la grande distribution. Selon (Jacquiau, 2012), la grande distribution serait « la mise en rapport d'un consommateur avec un maximum de marchandises en un lieu donné, au prix théoriquement le plus bas possible ». C'est également mettre à disposition d'un consommateur intermédiaire (entreprise) ou final (consommateur) des biens, des services et des solutions selon l'échéance, le lieu, la quantité et la présentation adaptés, donc la fonction de distribution concerne l'ensemble des acteurs économiques : producteurs, distributeurs et consommateurs qui effectuent des opérations de distribution (Dioux et Dupuis, 2009). On peut définir la distribution des produits aussi par « le fait d'amener les produits au bon endroit, en quantité suffisante avec le choix requis au bon moment, et avec les services nécessaires à leur vente, leur consommation et, le cas échéant, leur entretien » (Lendrevie et Lindon, 2000).

En général, les GMS sont des magasins de différentes grandes tailles, qui regroupent essentiellement les hypermarchés, les supermarchés, et qui reposent sur le principe du libre choix et du libre-service en offrant de nombreux produits, majoritairement alimentaires à des prix concurrentiels. « Un supermarché est un établissement de vente au détail en libre-service réalisant plus des deux tiers de son chiffre d'affaires en alimentation et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2 500 m². On peut décliner les petits supermarchés (surface comprise entre 400m² et 1000m²) et les grands supermarchés (entre 1000m² et 2500m²). Un hypermarché est un établissement de vente au détail en libre-service qui réalise plus du tiers de ses ventes en alimentation et dont la surface de vente est supérieure ou égale à 2 500 m² » (Tarteret et Hanne, 2012).

La grande distribution, distribution de masse ou « grand commerce », est apparue dans les pays développés lors de la révolution industrielle du XIX^{ème} siècle. Le degré de développement économique de la France du Second Empire constituait un terrain idéal pour son développement : la production de masse se développait, les grandes villes voyaient leur population s'accroître et se doter de moyens de transport en commun qui facilitaient les déplacements de la clientèle (Brosselin, 1971). La présence d'une population ouvrière dans les villes entraînait la création d'épiceries. Le développement d'une bourgeoisie citadine générait la création de grands magasins non alimentaires comme le Bon Marché en 1852 (Schultz, 2013).

La révolution industrielle a aussi suscité une diversité de nouveaux besoins. Dans le même temps cette révolution technique a développé le niveau de production et modifié l'équilibre

entre l'offre et la demande. Il en résulte que les producteurs ne peuvent plus se charger seuls de la commercialisation de leurs produits, ce sont là les prémices de l'ère de la grande distribution (Schultz, 2013). Depuis cette évolution les distributeurs interviennent comme des intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs dans le circuit de distribution des produits (Dressman, 1968 ; Schultz, 2013).

La diffusion des GMS en Europe est divisée en trois phases historiques aux caractéristiques bien distinctes selon (Ducrocq et Leclerc, 2002) :

- une phase pionnière qui prend son essor pendant la période de consommation de masse. Elle voit se cristalliser le modèle de l'hypermarché ;
- une phase d'élargissement des bases de la croissance extensive qui s'affirme lorsque la croissance de la consommation se ralentit ;
- une phase d'adaptation aux exigences contradictoires d'une clientèle demandeuse à la fois d'un meilleur service commercial et de prix bas, alors même que la grande distribution généraliste est concurrencée par des formats qui y répondent avec plus d'efficacité (Daumas, 2006).

Actuellement, la grande distribution vit la première « crise » de son histoire, une mutation structurelle sans précédent : le passage d'un régime de croissance extensive à un régime de croissance intensive (Moati, 2001). Le modèle de l'hypermarché, qui apparaît en difficulté depuis 2008, s'explique par plusieurs raisons (Tarteret et Hanne, 2012) : l'essor du hard discount mais aussi celui d'autres formes liées à l'évolution technologique comme le e-commerce, le m-commerce¹ et le drive ou encore le développement de magasins spécialisés pour les biens d'équipement et technologiques. Les grandes chaînes de GMS nationales et internationales se trouvent face à des marchés saturés dans les pays développés. Elles cherchent donc de nouveaux débouchés dans des pays où la classe moyenne urbaine est croissante et dispose d'un pouvoir d'achat également croissant (Wiggerthale, 2007). Les pays en développement ont connu aussi des changements économiques, démographiques et sociaux très importants, comme la croissance du revenu par habitant dans de nombreux pays, l'utilisation des médias de masse, l'entrée des femmes sur le marché du travail ou encore la libéralisation des investissements directs étrangers (IDE). Tout cela a entraîné des

¹ « Mobile commerce » en anglais

changements de mode de vie et de régime alimentaire pour de nombreux segments de la population (Reardon et al., 2003 ; Andersson et al., 2013). Ces transformations sociétales induisent de nouvelles tendances de consommation et de nouveaux besoins qui ne sont pas satisfaits par le système de distribution traditionnel. On peut citer par exemple la demande d'un lieu unique pour faire ses courses ou encore la demande de plats prêts à consommer pour les ménages qui ont une contrainte de temps.

Le revenu per capita dans ces pays en développement a connu une augmentation progressive de 1% pendant les années 1990 à 3,7% pendant la période 2000-2005 (McCullough et al., 2010). Les différents secteurs économiques et le système de distribution sont touchés par ces évolutions. Le développement qualitatif des besoins associé au développement du pouvoir d'achat a permis l'implantation et le développement des Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) nationales et l'arrivée d'enseignes internationales, soit directement, soit en faisant des partenariats avec des opérateurs locaux.

De plus, les marchés de ces pays sont plus importants que les marchés des pays développés pour certaines enseignes. On peut citer ici le cas de Carrefour qui est présent dans plus de 30 pays en Europe, en Amérique latine et en Asie. Il réalise en 2014 plus de 55% de son chiffre d'affaires hors de France (HRcareers, 2016). De plus, la contribution de l'Europe à son résultat entre 2011 et 2012 a fortement chuté de 73,3 à 62,8%, mais son résultat en Amérique Latine a augmenté de 16,1 à 25,4% (Gauthier, 2012).

La saturation du marché domestique dans les pays développés, les réformes économiques et la libéralisation du marché national observées lors de ces dernières années dans certains pays en développement ont permis l'accès à l'investissement direct étranger (IDE) dans le secteur de la distribution des pays concernés (Codron et al., 2004 ; Reardon et al., 2004).

Les dix premières destinations de l'investissement direct étranger (IDE) mondial dans le secteur de la distribution, par ordre d'importance sont ainsi : l'Australie, la Russie, l'Inde, la Chine, la Slovénie, la Croatie, la Lettonie, le Vietnam, la Turquie, la Slovaquie et la Thaïlande (Reardon et Swinnen, 2004). La figure 1 proposée par la société de conseil Performances Management Consulting (Docplayer, 2012) confirme cette tendance par des chiffres plus récents.

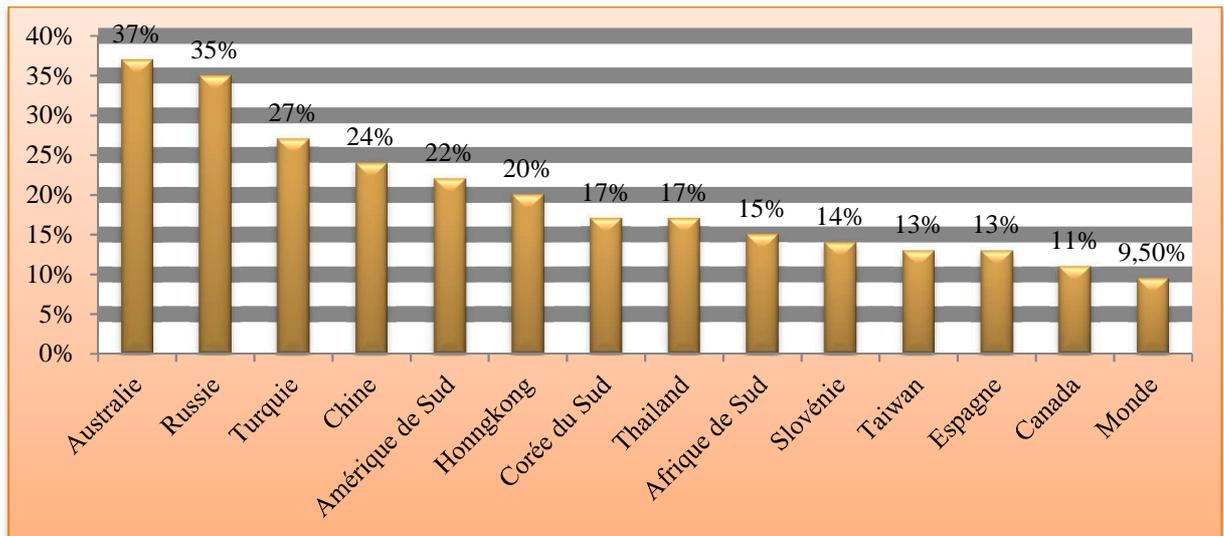


Figure 1 : La croissance du secteur de la Grande Distribution (2003-2008) - Source : Performances Management Consulting², 2012

La figure 2 montre clairement que le taux de croissance de la grande distribution dans les pays en développement, notamment en Amérique Latine, Afrique et Moyen Orient, est plus élevé d'environ 14% en comparaison avec les pays développés comme les Etats Unis, la France et l'Angleterre, où le taux de croissance dans ces pays ne dépasse pas 4%. Ceci s'explique par le fait que la grande distribution dans les pays en développement est un phénomène récent et en phase de lancement, tandis que le marché de la grande distribution dans les pays développés est quasiment saturé.

² **Performances Management Consulting** : est une société de conseil en management stratégique, créée en 1995 par des consultants africains ayant acquis une expérience solide dans des cabinets et des entreprises de rang mondial. Le cabinet s'est fixé comme ambition d'être un acteur de la transformation des économies africaines.

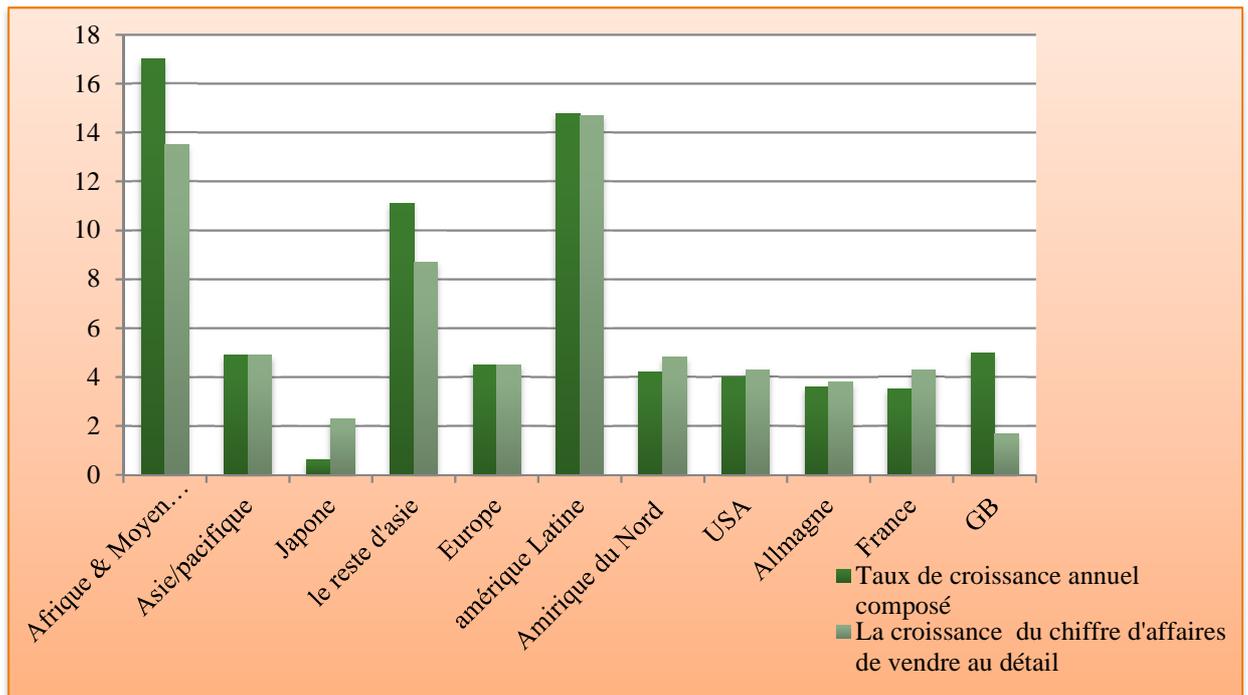


Figure 2 : La croissance de grande distribution dans le monde - Source : (Deloitte, 2015)

Ces pays ont connu une augmentation importante du PIB pendant la période 2003-2008, ce qui influe sur les revenus de leurs populations, particulièrement pour la Chine, la Russie, l'Australie, et la Turquie (cf. figure 3). Ces pays ont connu une augmentation de la classe moyenne, qui devient plus exigeante en termes de produits de haute qualité et de produits exotiques. Ainsi, les marchés de ces pays sont plus attractifs pour les enseignes de distribution.

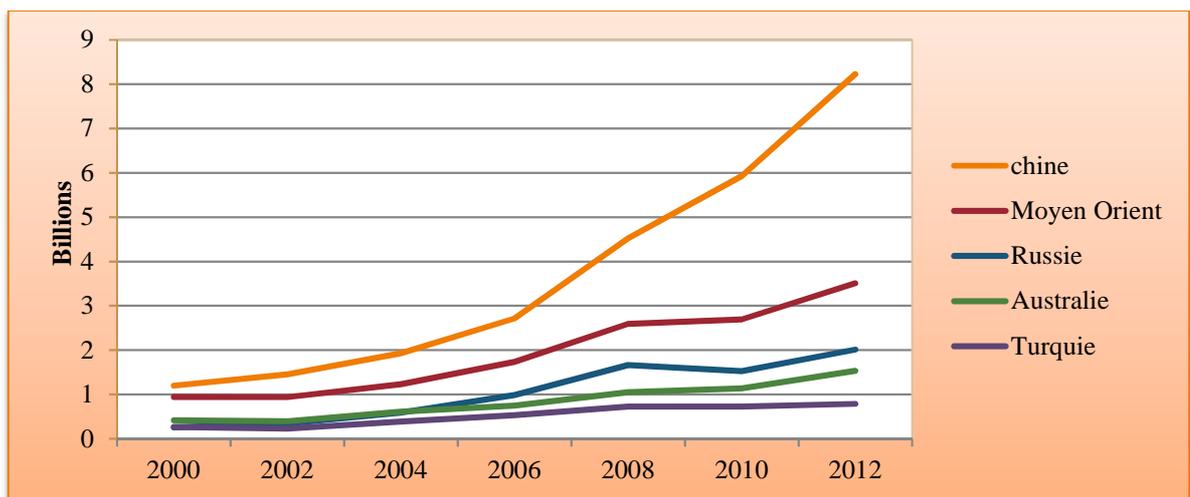


Figure 3 : L'augmentation des PIB en Billions dollar - Source : Banque Mondiale, 2014

La rapidité et l'ampleur de l'installation des GMS dans les pays en développement sont souvent désignées comme une « révolution des supermarchés » (Reardon et Gulati, 2008). Cette évolution des GMS dans ces pays peut être représentée selon trois vagues de développement :

- la première vague qui a commencé au début des années 1990 concerne l'Amérique du Sud, l'Asie de l'Est (hors la Chine, et le Japon), l'Afrique du sud et l'Europe Centrale.
- la seconde vague qui a commencé au milieu des années 1990 concerne l'Asie du sud-est et l'Amérique Centrale.
- la troisième vague qui a commencé dans les années 2000 concerne principalement la Chine, l'Inde, le Vietnam, et la Russie (Ralf et al., 2008 ; Reardon and Gulati, 2008).

La diffusion des GMS dans les pays en développement présente de fortes similitudes : les enseignes nationales sont d'abord présentes sur le marché pendant un certain temps avant une diffusion massive des GMS nationales et internationales. On observe une augmentation rapide du nombre de magasins et donc un développement des parts du marché (Reardon et Swinnen, 2004). Les GMS des pays en développement s'adressent toutes aussi aux classes riches et moyennes d'abord dans les grandes villes, puis dans les villes secondaires.

A l'inverse en Europe, les GMS se sont adressées à la masse des clients, toutes catégories de revenu confondues, en profitant d'économie d'échelle et de la consommation de masse. Cette démarche leur a permis de pratiquer des prix plus concurrentiels face aux commerçants traditionnels. Afin de rééquilibrer les pouvoirs de marché ainsi constitués, les Etats développent d'ailleurs des régulations spécifiques. La France a ainsi connu plusieurs lois de réforme législative du secteur de distribution comme la loi Royer en 1973, la loi Raffarin en 1996 ou encore la loi Gallon en 1996.

L'arrivée massive des GMS dans les pays en développement a aussi donné lieu à des changements drastiques du système agroalimentaire local, y compris dans le secteur de la distribution. Il est possible de citer l'augmentation de l'intégration et de la concentration des chaînes d'approvisionnements ou encore l'augmentation de la transformation des denrées agricoles (Emongor, 2008).

En effet, les GMS ont souvent des difficultés d'approvisionnement auprès des marchés de gros traditionnels, car l'offre n'est pas toujours fiable en termes de quantité et de qualité, en particulier pour les fruits et légumes (Andersson et al., 2013). De nouveaux systèmes d'approvisionnement ont dû être établis dans de nombreux pays en développement, créant le concept de « fournisseurs privilégiés » capables de répondre aux exigences de qualité et d'approvisionnement régulier (Reardon et Berdegue, 2002). Ces changements ont entraîné un intérêt croissant pour les recherches sur l'évolution du système de distribution dans ces pays. De nombreuses études ont été menées à travers le monde, et tout particulièrement en Asie, dans les pays du sud de l'Afrique, en Amérique Latine et dans les pays de l'Europe Centrale et de l'Est (dits PECO). Les objectifs de ces études sont très variés, mais la question est de savoir si le principe de distribution moderne peut se transférer avec succès dans les pays en développement en similitude avec les pays développés où les GMS commercialisent les deux tiers de l'offre alimentaire (Mc Cullough et al., 2010).

Les impacts du développement des GMS sur les agriculteurs dans les pays en développement doivent être étudiés de façon approfondie car l'agriculture représente, dans ces pays, une source importante de revenu des ménages (entre 40 à 60 % du revenu national). C'est aussi un secteur de travail pour la majorité de la main d'œuvre rurale, car entre 50 à 80 % de la population active est engagée dans la production agricole (Johnston et Mellor, 1961). L'étude de ces impacts, en termes de menaces mais aussi d'opportunités, est d'autant plus importante que 75 % des pauvres du monde vivent dans les zones rurales des pays en développement (World Bank, 2008). De plus, la dépense alimentaire dans ces pays représente une partie importante de budget des consommateurs. En Jordanie par exemple, selon les statistiques nationales de 2011, la dépense alimentaire représente 39,6% du revenu moyen des ménages.

L'importance économique mais aussi sociale de l'impact du développement des GMS dans les pays en développement, dans les pays du Moyen Orient en particulier, explique ma motivation à entreprendre une thèse, mon intérêt à la recherche des opportunités créées par ce développement et surtout à la recherche des conditions nécessaires pour que les agriculteurs en tirent un intérêt pour leurs entreprises.

Les pays arabes du Moyen Orient connaissent, depuis la fin des années 1990, le développement quantitatif de GMS nationales considérées comme un système distributif moderne comparativement au système traditionnel. Cette région a aussi connu l'implantation d'enseignes internationales comme Carrefour (France), Safeway (Etats Unis), C-Town (Etats Unis, Makro Cash and Carry (Allemagne - groupe Metro) et Spinneys (Émirats Arabes Unis).

Au cours des années 2000, l'activité des GMS dans cette région a connu un grand essor, qui s'est traduit par la croissance de leur part de marché, l'augmentation du nombre de magasins et la conquête de nouvelles villes.

Au regard de ce développement, on peut parler d'une quatrième vague d'implantation de GMS dans les pays en développement, la vague du Moyen Orient où la population s'élève à 65 millions d'habitants (Banque Mondiale, 2014). Concrètement cette vague concerne l'Égypte, l'Arabie Saoudite, les pays du Golfe, la Syrie, le Liban, l'Irak et la Jordanie. Les populations de ces pays partagent la même langue, la même culture et la même histoire. Par ailleurs, l'agriculture constitue une source importante de revenus et d'emplois même si la production agricole varie quantitativement et qualitativement d'un pays à l'autre. Les périodes de production sont également différentes, ce qui encourage les échanges commerciaux de produits agricoles entre ces pays.

Comme l'apparition des GMS est un phénomène récent, il existe peu d'études et de recherches sur l'impact des GMS sur leurs fournisseurs dans cette région. C'est pourquoi cette région a été choisie pour étudier l'impact des GMS sur les agriculteurs avec un focus sur les producteurs de fruits et légumes. Initialement, la recherche devait porter sur l'impact du développement des GMS en Syrie. En raison des événements survenus récemment dans ce pays, la Jordanie a finalement été choisie comme pays d'application.

En effet, l'émergence des GMS en Jordanie est un phénomène relativement récent. Bien qu'au cours de ces dernières années, les supermarchés en Jordanie aient connu un développement remarquable, leur nombre reste limité. On peut néanmoins supposer que l'évolution en Jordanie ne diffère pas de manière fondamentale de celles d'autres pays qui ont connu une croissance rapide d'implantations de supermarchés comme en Amérique Latine et en Asie du Sud Est.

Le développement rapide des GMS en Jordanie ces dernières années, principalement par augmentation du nombre de magasins, leur permet de jouer un rôle crucial dans le système de

distribution, surtout dans la commercialisation des produits agro-alimentaires frais et transformés.

Initialement les GMS (comme les détaillants traditionnels) s'approvisionnent auprès des marchés de gros. Mais avec l'évolution de la concurrence entre les GMS, et les marchés traditionnels, cette méthode d'approvisionnement tend à perdre en efficacité et donc en rentabilité. Les enseignes s'intéressent alors à une relation directe avec la production. Elles peuvent ainsi s'approvisionner directement auprès des producteurs en fruits et légumes frais selon leur propre chaîne logistique. Ainsi, les coûts peuvent baisser de 10 à 20% par rapport à un approvisionnement traditionnel auprès de grossistes (Schwentenius et Gómez, 2002).

Afin d'augmenter la qualité de leurs produits et de les différencier par rapport aux produits des détaillants traditionnels, les GMS peuvent se détourner des canaux de distribution traditionnelle (marché de gros) et préférer l'approvisionnement auprès de grossistes spécialisés (Alvarado et Charmel, 2002).

Mais quand ce type de grossistes spécialisés n'existe pas, comme en Amérique centrale, les principales chaînes de supermarchés contractualisent directement avec les agriculteurs (légumes et fruits) en imposant leurs normes internes de qualité. Les agriculteurs doivent alors s'adapter aux exigences de leurs clients en leur offrant des produits de qualité à prix concurrentiels par rapport au marché traditionnel (Berdegue et al., 2005).

Généralement, la vente directe dans les GMS nécessite une expérience managériale, des moyens de transport efficaces et un accès au crédit suffisant pour supporter les délais de paiement (Meijerink et Roza, 2007).

En même temps, ces conditions représentent des contraintes majeures qui empêchent les petits agriculteurs de vendre sur les GMS. De plus, même si certains agriculteurs peuvent intégrer positivement ces contraintes et fournir directement les GMS, ils doivent faire face au problème de répartition de la valeur ajoutée entre les acteurs au sein de ces chaînes. (Meijerink et Roza, 2007).

Tous ces facteurs représentent des obstacles importants dans les pays en développement qui limitent la capacité des petits agriculteurs à vendre leurs produits dans les GMS.

Cette problématique a fait l'objet de plusieurs études empiriques réalisées dans de nombreux pays en développement d'Amérique Latine, d'Asie, et d'Afrique. Ces études montrent que les petits agriculteurs et les producteurs des produits agroalimentaires ne peuvent pas répondre aux conditions d'approvisionnement et ont beaucoup de mal à se conformer aux normes de qualité imposées par les GMS (Reardon et al., 2003).

Afin de comprendre les effets et les conséquences du développement des GMS en Jordanie, en particulier pour les producteurs des fruits et légumes, un cadre empirique a été défini. Ce cadre conceptualise les liens entre les GMS, les grossistes et les petits agriculteurs dans le système de distribution en Jordanie.

Les perspectives de développement des GMS sont importantes en Jordanie si l'on considère le nombre de magasins actuellement installés et la taille de la population à haut revenu et si l'on estime que les chaînes de GMS vont s'orienter de plus en plus vers la classe moyenne comme annoncé par l'enseigne Sameh Mall (Sameh Group, 2013). Selon les statistiques du (Ministère de la Planification et de la Coopération Internationale, 2012) présentées dans le tableau 1, la classe moyenne représenterait en effet 29% de la population jordanienne. La thèse peut ainsi avoir un intérêt pour l'organisation agricole et donc pour le développement rural du pays.

Tableau 1 : La structure de la population jordanienne selon leur revenu

La structure de la population jordanienne selon leur revenu	Le pourcentage	Le nombre
Catégorie pauvre	14.4%	909792
Catégorie populaire	48.4%	3057912
Catégorie moyen	29%	1832220
Catégorie riche	8.2%	518076
Total	100%	6318000

Source : Ministère de la Planification et de la Coopération Internationale jordanienne, 2012

La recherche bibliographique montre une limite récurrente quant à la méthode utilisée. Celle-ci traite l'impact de l'approvisionnement direct des chaînes des GMS uniquement par l'approche qualitative. C'est le cas notamment de la Zambie (Haantuba, 2003). Dans la majorité des cas les GMS représentent des opportunités. Le marché semble en effet lucratif avec des prix plus intéressants et plus stables permettant aux agriculteurs d'améliorer et de stabiliser leur revenu (Emongor, 2008 ; Andersson et al., 2013 ; Cadilhon et al., 2006). Les défis liés à la vente directe des agriculteurs aux GMS sont importants mais ils fluctuent fortement selon le niveau de développement des normes et des standards de qualité utilisés par les GMS dans ces pays.

En fait, l'impact de l'arrivée des GMS dans les pays en développement sur les petits agriculteurs est plutôt nuancé. D'une part, l'arrivée des GMS a donné lieu à un marché moderne, où la demande et les prix sont plus stables par rapport au marché traditionnel, ce qui permet aux petits agriculteurs de dégager des avantages significatifs (Andersson et al., 2013 ; Reardon and Swinnen, 2004 ; Minten et al. 2009 ; Michelson, 2012). D'autre part, l'accès aux GMS nécessite plusieurs conditions qui sont généralement difficiles à respecter par les petits agriculteurs: grands volumes de production, avec un certain niveau de qualité et des quantités prédéfinies au fil du temps et un délai de paiement relativement long (Reardon et al., 2005). Ces conditions nécessitent un investissement important dans le capital physique, organisationnel et humain (Hernández, Reardon et Berdegú, 2007), ce qui donne lieu à l'exclusion des petits agriculteurs qui ne peuvent pas faire ces investissements dans des pays comme la Chine, la Croatie, le Guatemala, le Brésil ou encore le Kenya (Reardon et Swinnen, 2004).

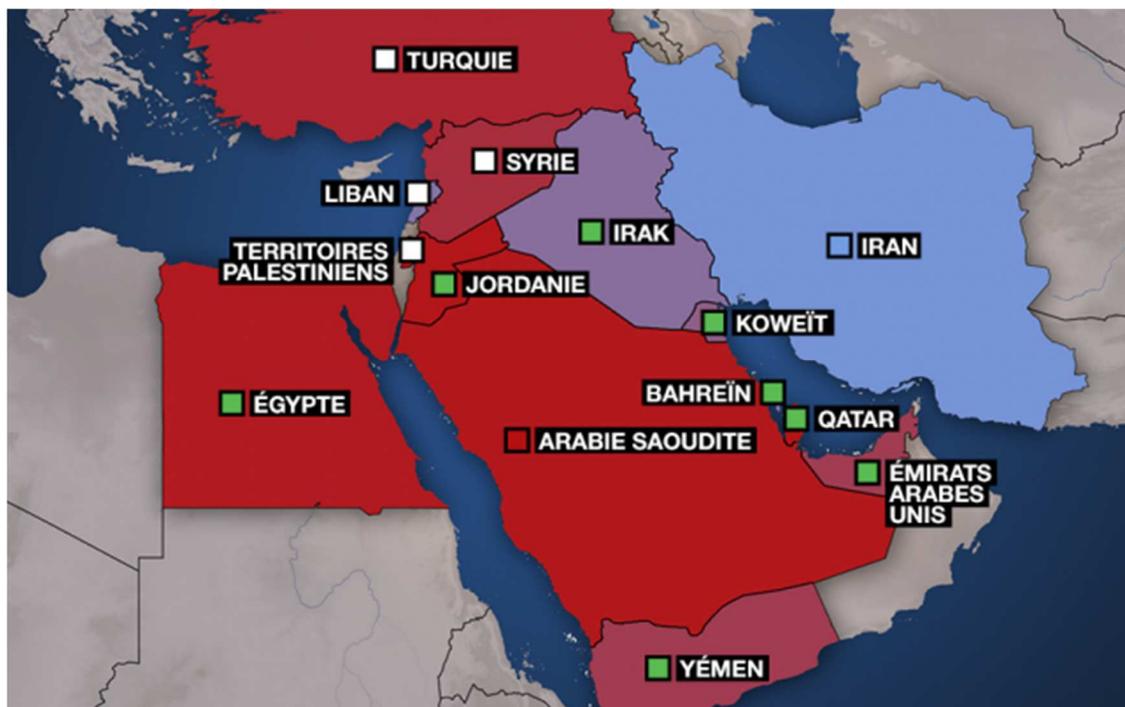
Concernant les pays du Moyen Orient, comme la Syrie, le Liban ou l'Égypte, il n'existe pas d'études empiriques concernant l'impact des GMS sur les agriculteurs et sur les industries agro-alimentaires locales.

Concernant l'état des recherches réalisées sur le secteur de distribution en Jordanie, peu d'études existent. Une étude publiée en 2011 traite de l'influence de l'environnement des lieux de vente (shopping environnement) des centres commerciaux sur la satisfaction de leurs clients (Akroush et al., 2011). Une seconde étude de 2012 porte sur la structure et la législation des canaux de distribution moderne (2012 الأخرس). Toutefois, il n'existe pas d'études sur l'impact de l'arrivée des GMS, ni sur ses fournisseurs, qu'ils soient producteurs ou industries de transformation.

**Chapitre 1 : Problématique et questions de
recherche sur les conditions de développement
des GMS au Moyen Orient**

1.1. Introduction

La région du Moyen Orient est difficile à circonscrire, l'organisation des Nations Unis connaît cette même difficulté. La localisation géographique de cette région entre Europe, Asie, Afrique, et sa richesse en ressources naturelles (notamment les produits pétroliers), lui donne une importance économique et politique remarquable. Cette région est considérée comme le berceau des anciennes civilisations à travers l'histoire, de la civilisation de Sumer en Mésopotamie à la civilisation de l'Égypte ancienne. Cette région est à l'origine des principales religions : Islamisme, Christianisme et Judaïsme.



Carte 1.1 : Pays de Moyen Orient - Source : France 24, 2016

La superficie totale de cette région est de 56 million de km² et la superficie cultivée est estimée à environ 64 millions d'hectares, soit 39 % des terres arables dans la région. Ce rapport est le plus bas dans la péninsule arabique puisque la superficie cultivée ne dépasse pas 5% de la superficie des terres arables (FAO, 2010). Malgré la pénurie des ressources en eau de cette région, l'agriculture repose principalement sur l'irrigation. Cette région est, en effet, dominée par le climat aride et semi-aride. Ceci explique la capacité limitée de cette région à produire à hauteur de ses besoins en produits agricoles. Ainsi, la plupart des pays du Moyen-Orient est importatrice d'une

grande partie de leurs besoins alimentaires, notamment en céréales et fruits et légumes. Aujourd'hui, le bassin de consommation de cette région est de 283 millions d'habitants (FAO, 2010).

1.2. Contexte socio-géo politique

Au début du XX^{ème} siècle, la région de la Moyen Orient était une partie de l'Empire Ottoman, Mais après la chute de cet Empire post première guerre mondiale (1914-1918), cette région est devenue, selon les accords **Sykes-Picot**³, sous mandat des pays occidentaux, notamment la France et l'Angleterre. Jusqu'à la fin de la deuxième guerre mondiale, cette période a été une occasion d'échanges culturels, économiques et sociaux avec les pays occidentaux. Après la deuxième guerre mondiale et après leur libération, la situation économique de ces pays est restée modeste et fragile, en raison des instabilités géopolitiques et des conflits politiques et militaires. Ainsi, la Syrie a connu trois coups d'état en 1949.

Aujourd'hui, l'agriculture représente la principale source de revenus d'une grande partie de la population. Depuis la fin des années 1960, la découverte du pétrole dans les pays du Golfe a donné lieu à des changements importants : une croissance économique inédite, une augmentation des revenus *per capita* et par conséquent une amélioration du niveau de vie. L'ensemble des secteurs économiques est impacté par « la révolution du pétrole » dans la plupart des pays du Golfe et de l'Irak. Le reste des pays de cette région, tels la Syrie, le Liban et la Jordanie ne profitent pas de la même ressource pétrolière. Ils n'ont donc pas la même évolution économique.

³ Selon les accords **Sykes-Picot** cette région est découpée en cinq zones⁶ :

1. zone bleue française, d'administration directe formée du Liban actuel et de la Cilicie ;
2. zone arabe A, d'influence française comportant le nord de la Syrie actuelle et la province de Mossoul ;
3. zone rouge britannique, d'administration directe formée du Koweït actuel et de la Mésopotamie ;
4. zone arabe B, d'influence britannique, comprenant le sud de la Syrie actuelle, la Jordanie actuelle et la future Palestine mandataire
5. zone brune, d'administration internationale comprenant Saint-Jean-D'acre, Haïfa et Jérusalem (Laurens, 2003).

Le classement annuel GRDI⁴ (Global Retailing Development Index) des pays émergents, selon leur importance et l'opportunité qu'ils représentent pour les groupes internationaux des GMS, a été effectué par le cabinet A.T. Kearney. Ce rapport montre que le Moyen-Orient a connu des bouleversements économiques et politiques considérables. La chute dans le classement de GRDI de 2015 reflète un environnement crispé par la saturation du marché (les Emirats Arabes Unis) et par un risque géopolitique accru dans certains pays (Jordanie) ; un PIB de ces pays ne cesse de décroître en raison de la baisse du prix du pétrole (Koweït) (A.T.Kearney, 2015). Jusqu'à récemment, les marques internationales sont limitées au Qatar, mais ceci est en train de changer car Doha va accueillir un million de mètres carrés d'espace de vente au détail dans les deux à trois prochaines années. Des projets de développement de la distribution moderne ambitieux en 2015 et 2016 comprennent Doha Festival City, le centre commercial du Qatar et le golfe Mall, lesquels permettront d'améliorer, de façon significative, le paysage commercial du pays. Seul le Koweït a ressenti les effets de manière disproportionnée, en raison de sa forte dépendance sur le pétrole et le manque relatif de diversification. Le Qatar fait des débuts impressionnants. Selon GRDI, il se place à la quatrième place, la plus haute dans le Moyen-Orient. Cela s'explique par une économie stable, un PIB par habitant élevé et des niveaux élevés de dépenses de détail. Parmi les premiers trente pays, nous trouvons six pays de Moyen Orient, (cf. Tableau 1.1)

⁴ L'indice GRDI classe les 30 premiers pays en développement pour l'investissement de détail, sur la base de toutes les variables macroéconomiques et spécifiques au commerce de détail pertinents. Cet indice non seulement identifie les marchés les plus attrayants aujourd'hui, mais aussi ceux qui offrent un potentiel dans l'avenir.

Tableau1.1: Indice de développement du commerce de détail en 2015

Country	Le classement de2015	Le classement de2014	Change
China	1	2	1
Uruguay	2	3	1
Chile	3	1	-2
Qatar	4	2015 new entry	N/A
Mongolia	5	2015 new entry	N/A
Georgia	6	7	1
United Arab Emirates	7	4	-3
Brazil	8	5	-3
Malaysia	9	9	0
Armenia	10	6	-4
Turkey	11	11	0
Indonesia	12	15	3
Kazakhstan	13	10	-3
Sri Lanka	14	18	4
India	15	20	5
Peru	16	13	-3
Saudi Arabia	17	16	-1
Botswana	18	26	8
Panama	19	14	-5
Colombia	20	21	1
Russia	21	12	-9
Azerbaijan	22	30	8
Nigeria	23	19	-4
Philippines	24	23	-1
Jordan	25	22	-3
Oman	26	17	-9
Kuwait	27	8	-19
Costa Rica	28	24	-4
Mexico	29	25	-4
Angola	30	2015 new entry	N/A

Source: cabinet A.T. Kearney, 2015

Le taux de croissance de la population et le développement de la classe moyenne dans les pays du Moyen Orient sont des facteurs favorisant l'apparition et le développement des GMS. Ils expliquent également l'attractivité de leur secteur de distribution vis-à-vis des enseignes internationales. Ces derniers sont confrontés à la saturation du marché domestique, à une concurrence accrue et à une réglementation restrictive, ce qui contraint ces enseignes à envisager l'internationalisation comme une issue à la continuité de leur croissance. Cette stratégie s'inscrit alors comme la suite logique à leur développement (Meskeh et Ferchakhi, 2012).

Mais la vitesse de l'installation des GMS étrangères n'est pas la même dans tous les pays en développement. Dans les pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO), où l'économie était contrôlée par l'Etat, l'évolution des GMS est plus rapide par rapport aux autres pays en développement. En effet, ces pays ont changé les entreprises traditionnelles du secteur de distribution par des chaînes de distribution gérées par l'Etat (Reardon et Swinnen, 2004).

1.3. Fonctionnement des marchés agricoles et agroalimentaires

Au début, dans tous ces pays la commercialisation des produits agricoles et agroalimentaires était assurée par les canaux de distribution traditionnels. Ce système représentait le cadre dominant de la distribution. Il était transmis de génération en génération sans évolution notable pour s'adapter aux besoins des consommateurs d'aujourd'hui. Ce cadre de distribution est un circuit long multi-intermédiaire. Il est caractérisé par une prédominance des détaillants traditionnels, par sa fragmentation et par l'existence de plusieurs intermédiaires rendant le canal de distribution long et atomisé. Ce circuit de distribution est composé en moyenne par quatre à cinq maillons entre le producteur et le consommateur final. Son approvisionnement non organisé et ses infrastructures de vente sont limités (Amine, 2012). Généralement l'arrivée des produits agricoles, du producteur au consommateur dans le canal de distribution traditionnel, passe par plusieurs intermédiaires. En tout premier lieu, les marchés de gros, ensuite les produits arrivent aux points de ventes finaux. Il peut s'agir des détaillants traditionnels (les épiceries) qui sont connus localement (Bakcal, Samman). Le pourcentage des produits agricoles commercialisés par ce format reste important. En Jordanie, il représente environ 61.5% de la production totale des fruits et légumes (الأخرس, 2012).

Ce pourcentage montre clairement l'importance de ce système de distribution dans la commercialisation des produits agricoles. De plus, pour mieux s'adapter aux besoins de leurs clients, les détaillants traditionnels offrent des services exclusifs semblables à ceux des commerces de proximité. Il s'agit notamment de la possibilité de toucher et de goûter les produits pour estimer leur qualité. Parfois, ils acceptent même la vente à crédit : ce service montre clairement que l'activité des détaillants traditionnels s'articule autour d'une fonction commerciale et d'une fonction de gestion de créances.

Ceci prouve le niveau de confiance qui existe entre les détaillants et leurs clients, d'autant plus qu'il n'existe pas de système de garantie, d'où l'importance de l'accès au financement pour leurs clients. La vente à crédit donne un avantage concurrentiel aux canaux de distribution traditionnels par rapport aux autres formats de ventes. Ceci explique comment ce type de distribution a réussi à tirer profit de la situation. Ce système remplit à la fois une fonction de répartition et de distribution des produits auprès de consommateurs et une fonction de lien social qui trouve son origine dans la culture et les traditions locales (Amine, 2012). Dans ce système de distribution, la négociation et la relation sociale avec le vendeur sont des variables essentielles de l'acte marchand (Meskeh et Ferchakhi, 2012).

1.4. Développement des GMS au Moyen -Orient

Les pays du Moyen Orient disposent, depuis la fin des années 1990, de l'apparition du concept de GMS considéré comme un système distributif moderne par rapport au système traditionnel classique (souks). Cette région a connu aussi l'implantation d'enseignes internationales comme Carrefour, Casino, Monoprix, Safeway, C-Town, Makro cash and Carry (groupe Metro Allemand) et Spinneys. Au cours des années 2000, l'activité de ces GMS, dans cette région, a connu un grand essor qui s'est traduit par la croissance de leur part de marché, l'augmentation du nombre de magasins et la conquête de nouvelles villes. Au regard de ce développement, on peut supposer qu'il y aura une quatrième vague d'implantation de GMS dans les pays en développement, notamment en Syrie, Liban, Irak et Jordanie. C'est d'autant plus intéressant que les populations de cette région partagent la même langue, la même culture et la même histoire.

Aujourd'hui, le système de distribution demeure largement traditionnel, malgré l'arrivée des GMS sur le marché. En effet, le système de distribution dans ces pays se présente sous trois formats traditionnels, informels⁵, et GMS. Ils s'adressent à des

⁵ Le secteur informel est officiellement défini comme « un ensemble d'unités produisant des biens et des services en vue principalement de créer des emplois et des revenus pour les personnes concernées. Ces unités, ayant un faible niveau d'organisation, opèrent à petite échelle et de manière spécifique, avec peu ou pas de division entre le travail et le capital en tant que facteurs de production. Les relations de travail, lorsqu'elles existent, sont surtout fondées sur l'emploi occasionnel, les relations de parenté ou les relations personnelles et sociales plutôt que sur des accords contractuels comportant des garanties en bonne et due forme(OECD, 2008).

consommateurs particuliers qui correspondent à autant de comportements d'achats spécifiques. Ces formats ont des caractères et des structures distinctes qui leur permettent de se positionner sur le marché tout en gardant leur propre avantage concurrentiel. Ils leur permettent également de servir des catégories de clients différents en termes de lieu d'habitation et de niveau de revenu. Les GMS s'adressent à la classe aisée et à la classe moyenne en leur offrant une très large gamme de produits tant alimentaires que non alimentaires, des produits exotiques, et un nouvel environnement pour faire les courses. Les détaillants traditionnels répondent, quant à eux, aux attentes des consommateurs à faible niveau de revenus qui habitent dans les quartiers populaires des grandes villes et dans les zones rurales. Ces systèmes appliquent une faible marge sur les produits de base, tout en prenant en compte le pouvoir d'achat modeste des clients notamment la « facilité du paiement » (Amine, 2012).

Les caractéristiques et l'importance économique et sociale du secteur informel lui confèrent un caractère singulier. Également qualifiée d'économie populaire, l'économie informelle constitue un mode de vie, particulièrement pour les régions rurales, pour laquelle elle permet la satisfaction de besoins fondamentaux. La distribution représente la majeure partie de ces activités (OECD⁶, 2008). La coexistence de trois formats de vente sur le marché de la distribution dans les pays émergents implique une multiplicité et une complexité de comportements d'achat et d'habitudes de consommation chez les consommateurs de ces pays. D'une façon générale, on observe de très grandes différences dans les comportements d'achat et de consommation des foyers. Les changements socioculturels des modes de vie des ménages dans les grandes villes sont liés à une multitude de déterminants : les contraintes de temps, la recherche du confort et du bien-être, la qualité des produits, le développement des moyens de communication et la réception des chaînes satellitaires. C'est l'ensemble de ces facteurs qui a facilité l'adoption des formats modernes de distribution (Amine et Lazzaoui, 2011). Les classes riches et moyennes sont les plus prédisposées à l'accueil et à l'adoption de ces nouveaux formats de vente. Ces catégories de clientèles étant mieux informées et plus exigeantes, elles ont rapidement

⁶ OECD en français OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques).

adhéré à la distribution moderne pour répondre à des besoins non satisfaits de diversité de choix (Amine, 2012 ; Amine et Lazzaoui, 2011).

Par ailleurs, les autres consommateurs du pays ont des modes de vie plus traditionnels et des habitudes de consommation plus conservatrices. Ainsi, certains consommateurs préfèrent les GMS et d'autres restent attachés aux formats traditionnels. Un troisième groupe utilise les deux modes d'approvisionnement selon les contextes et les occasions de consommation (Amine et Lazzaoui, 2007).

Un autre caractère du système de distribution dans ces pays, comme dans les pays émergents réside dans l'opacité de sa structure et le vide juridique en ce qui concerne le droit de la distribution et de la concurrence (Amine, 2012). Cette situation rend difficile l'obtention de statistiques officielles concernant le nombre de points de ventes, de parts de marché de chaque système de distribution et le chiffre d'affaires de chaque enseigne. En Syrie et en Jordanie, même après l'arrivée des GMS, on remarque l'absence de cadre législatif réglementant l'implantation et le développement des grandes surfaces capables de superviser leurs activités et de contrôler la relation intra GMS et celle entre les GMS et leurs fournisseurs. En revanche, la loi n°4/2002 en Jordanie stipule que toutes les enseignes opérant en Jordanie doivent être enregistrées auprès du ministère jordanien du commerce et de l'industrie. Le système de distribution traditionnel fonctionne largement grâce à des réseaux de connaissances personnelles et utilise des contrats implicites dans les relations commerciales. Avec l'arrivée des GMS, l'utilisation d'un contrat explicite dans les relations commerciales entre des acteurs s'est développée. Cependant, ce contrat reste très flexible en termes de quantité et de prix. Cette flexibilité contractuelle est synonyme de règles de jeu floues. Dans ce contexte, les problèmes qui peuvent émerger entre les acteurs lors de conflits, ne peuvent pas se résoudre rapidement.

Ce système de commercialisation intéresse actuellement la majorité de la production agricole en Jordanie, tandis que les autres formats ne commercialisent que de très petites quantités. Il n'y a pas actuellement de statistiques officielles, mais la participation des GMS dans la commercialisation des fruits et légumes sur le marché jordanien est estimée à moins de 10% selon les responsables marketing des GMS interviewés.

Le phénomène de l'arrivée des GMS dans ces pays a pris un rythme progressif ces dernières années, combiné avec la mise en place des politiques de libéralisation de marché dans la plupart de ces pays. Ainsi, la loi n°790 mars 2006 en Syrie a autorisé l'importation de plusieurs produits agroalimentaires précédemment suspendus. La mise en place des autres politiques économiques et fiscales ont aussi facilité l'expansion de la distribution moderne, notamment l'assouplissement des barrières douanières (baisse des droits et taxes à l'import, signatures d'accords de libre-échange régionaux ou internationaux), les facilités d'accès aux terrains pour l'implantation des grands magasins, les investissements dans les infrastructures routières (Amine, 2012). En fait, l'IDE (investissements directs à l'étranger) reste une source de financement très importante dans les pays en développement. Selon le rapport sur l'investissement dans le monde publié par CNUCED⁷ en 2015, la contribution des filiales étrangères d'entreprises multinationales représente environ 10 % des recettes publiques de ces pays. Malgré cette importance de l'IDE, cette région n'est plus attractive en raison des événements politiques récents (printemps arabe). Selon le même rapport, les flux d'IDE vers l'Asie occidentale ont baissé pour la sixième année d'affilée (-4 % à 43 milliards de dollars en 2014) en raison du climat d'insécurité. Les GMS représentent une forme d'IDE très important car leurs effets sur l'ensemble de la chaîne production-distribution-consommation sont remarquables : création de nombreux emplois directs et indirects (sous-traitants, fournisseurs), structuration en amont de l'appareil de production et la filière logistique, dynamisation du secteur de la distribution et apparition de nouveaux acteurs locaux (Amine, 2012).

De plus, l'arrivée des enseignes de distribution internationales au Moyen Orient, a permis l'émergence d'acteurs locaux de la distribution moderne. Ceux-ci ont réussi une montée en puissance très rapide sur le marché en combinant les techniques, les outils et les concepts de formats de distribution modernes avec des éléments de distribution locaux pour aboutir à des formes de distribution hybrides (Amine, 2012). C'est le cas de Sameh Mall en Jordanie, Marketna en Syrie, Al-Sadhan en l'Arabie

⁷ CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement. La CNUCED examine les grands enjeux de la protection et de la promotion de l'investissement international, à savoir notamment le droit de réglementer, le règlement des différends entre investisseurs et États et la responsabilité des investisseurs, propose un ensemble de solutions destinées à réformer le régime des accords d'investissement internationaux.

Saoudite, et Safer Market aux l'Émirats Arabes Unis. L'adhésion rapide des consommateurs locaux aux GMS dans ces pays est remarquable. Cela explique en partie l'évolution massive des nouvelles enseignes et l'origine d'un cycle de vie de distribution plus concentré dans ces pays (Amine, 2012).

Depuis la fin de XX^{ème} siècle, les grandes enseignes des GMS ont commencé à s'installer au Moyen Orient en créant des partenariats avec les opérateurs locaux. On peut citer ici le cas de Monoprix avec le groupe ADMIC au Liban, Carrefour avec le groupe Majid Al Futtain en Moyen Orient, Géant avec le groupe FUCOM International (Futur Commerce International) au Liban et Bahreïn.

Les GMS essaient de développer le modèle de distribution occidental dans ces pays en répondant aux nouveaux besoins qui n'ont pas encore été satisfaits par les détaillants traditionnels. Le développement des GMS se fonde sur leur capacité à proposer une offre large et profonde de produits, et sur leur savoir-faire en matière de gestion de grands flux de consommateurs (Kaynak et Cavusgil, 1982) ; (Amine, 2012). La stratégie des grands groupes de distribution consiste à privilégier les pays qui possèdent une forte population urbaine, une faible densité du commerce moderne et une classe moyenne significativement importante pour implanter leurs concepts de magasins (Amine, 2012).

L'adaptation de la stratégie de l'implantation à l'étranger n'est pas toujours une opération simple et facile. Plusieurs tentatives ont échoué, voire pour les pays développés l'échec de l'installation de Carrefour aux États-Unis (1989-1993) ou en Grande-Bretagne (1971-1983) (Berger, 2012).

L'adaptation au nouveau marché implique des niveaux variables de difficultés, de risques et de coûts liés au degré de familiarité et d'apprentissage de la culture, des habitudes locales, de prise en considération des conditions du pays « récepteur » en termes d'orientation des pratiques et comportements de consommation et de management des points de ventes (Prime et Dupuis, 1996 ; Amine, 2012).

L'installation dans un pays étranger nécessite aussi, pour les entreprises de la grande distribution, une grande connaissance des marchés-cible.

La décision d'exporter ses activités n'est pas une mesure facile à prendre pour les entreprises, les implications pouvant engendrer des « conséquences catastrophiques » (Paché, 2005). L'internationalisation conduit également à la maîtrise des différences entre pays d'origine de l'enseigne et les pays d'accueil, ce qui suppose une adaptation

du marketing et de ses composantes aux dissimilarités réglementaires, culturelles et traditionnelles. Cela sous-entend une difficulté supplémentaire pour satisfaire, fidéliser et établir une relation personnalisée avec les clients locaux. (Meskeh et Ferchakhi, 2012).

Pour bien s'adapter aux conditions de marché, les GMS s'approvisionnent auprès d'un marché de gros. Elles ont souvent des difficultés d'approvisionnement auprès des marchés de gros traditionnels car l'offre n'est pas toujours fiable en termes de quantité et de qualité, en particulier pour les fruits et légumes (Andersson et al., 2013). Ce manque de fiabilité incite les GMS à faire des changements drastiques dans leur système de la distribution. C'est ainsi que l'on constate une augmentation de l'intégration et de la concentration des chaînes d'approvisionnements (Emongor, 2008). Cependant, de nouveaux systèmes d'approvisionnement ont été établis dans de nombreux pays en développement, impliquant les commerçants spécialisés pour certains produits. Il en est de même pour l'achat centralisé par le biais de centres de distribution et l'utilisation de «fournisseurs privilégiés» capables de répondre aux exigences de qualité et d'approvisionnement régulier (Reardon et Berdegue, 2002). Ces changements drastiques ont entraîné un intérêt croissant pour les recherches sur l'évolution du système de distribution dans ces pays. Plusieurs études ont déjà été faites dans le monde, particulièrement en Asie, dans les pays du sud de l'Afrique, en Amérique Latine et les PECO. Les objectifs de ces études sont très variés, mais la question est de savoir si le principe de distribution moderne peut se transférer avec succès dans les pays en développement comme dans les pays développés où les GMS commercialisent les deux tiers de la production alimentaire (Mc Cullough et al., 2010). Car même en pays développés, l'apparition et l'adaptation des GMS dans le système de distribution n'étaient pas très simple. En fait, l'apparition des GMS dans ces pays a donné lieu à plusieurs conflits entre les acteurs, ce qui a fait l'objet de plusieurs lois afin d'encadrer leurs activités, comme par exemple en France la loi Royer de 1973 et la loi Raffarin de 1996.

La région du Moyen Orient, qui est depuis longtemps dominée par la distribution traditionnelle (souk), a connu aussi l'installation des GMS depuis la fin du XX^{ème} siècle.

L'apparition des GMS étant un phénomène relativement récent au Moyen Orient, il existe peu d'études et de recherches sur l'impact des enseignes sur l'aval de la chaîne de distribution, notamment les producteurs ou les fournisseurs des produits agricoles dans cette région. C'est la raison pour laquelle cette région a été choisie pour étudier l'impact des GMS sur les producteurs de fruits. Initialement, la recherche devait porter sur l'impact du développement des GMS en Syrie. En raison des événements survenus récemment dans ce pays, la Jordanie a finalement été choisie comme pays d'application.

1.5. Explication contextuelle des choix de terrain à explorer

Au départ, l'objectif de cette recherche est d'étudier l'effet de l'arrivée des GMS sur les petits producteurs de fruits et légumes en Syrie, non seulement en raison de ma bonne connaissance de ce pays, qui est mon pays natal, mais également en raison de l'existence d'un professeur de l'université d'Alep pour encadrer ma recherche de terrain. La taille du marché (23 millions d'habitants) a aussi orienté mon choix. L'évolution remarquable des GMS pendant les années 2000, combinée au rôle vital du secteur agricole en Syrie, source de revenu pour une partie importante de la population (30% selon (جريدة البعث, 2014), a été un critère de choix.

Les événements survenus en Syrie, depuis mars 2011, ont empêché la réalisation de mes recherches. Il a donc fallu remplacer la Syrie par un autre pays du Moyen Orient. En raison de la perturbation politique dans cette région pendant le printemps arabe 2011 et 2012, il n'y avait pas beaucoup de choix. L'Egypte était un cas intéressant en raison de l'importance de la taille du marché (80 millions d'habitants) et de l'évolution remarquable des GMS dans ce pays. Cependant, ce pays n'était pas assez sécurisé après la chute du régime de Moubarak. Concernant le Liban et la Jordanie, il s'agit de pays qui sont semblables au niveau de la taille du marché, toutefois l'évolution des GMS en Jordanie reste relativement plus importante que celle du Liban en raison des perturbations politiques dans ce pays (guerre de juillet 2006).

La variation du développement des GMS entre les pays du Moyen Orient peut s'expliquer par plusieurs raisons économiques (niveau des revenus per capita), institutionnelle (la mise en place de mesures de libéralisation et d'urbanisation du

marché de distribution) et géopolitique (la stabilité politique du pays). Ces variables affectent couramment le niveau de développement de l'économie entre ces pays, notamment des GMS.

Alors qu'il existe plusieurs facteurs communs dans ces pays, représentés par une population majoritairement riche, et donc enclines à l'adaptation de formats modernes de distribution, un décalage important au niveau de l'apparition des GMS apparaît dans les pays du Golfe.

Ainsi, l'Arabie Saoudite et l'Emirats Arabes Unis ont connu une évolution remarquable des GMS pendant les années 1990, tandis que l'apparition des GMS et les grands centres commerciaux au Qatar a commencé seulement au début des années 2000, c'est-à-dire lors des mises en place de mesures économiques et institutionnelles permettant de promouvoir la modernisation du système de distribution.

Cette variation d'évolution des GMS est remarquable aussi dans certains pays de la région d'une période à l'autre. C'est le cas de l'Egypte qui était parmi les 20 premiers pays les plus attractifs aux GMS pendant la période 2004 -2011 (*cf.* tableau 1.2).

Tableau 1.2 : Le classement GRDI de l'Egypte pour les GMS au niveau mondial

L'année	Le classement
2004	20
2005	25
2006	20
2007	14
2008	5
2009	15
2010	13
2011	12

Source : A.T. Kearney, 2015

Après les événements du printemps arabe, ce pays n'apparaît plus dans ce classement. Cette variation peut se remarquer aussi dans d'autres pays, en raison d'une situation politique ; c'est le cas du Kurdistan et de l'Irak.

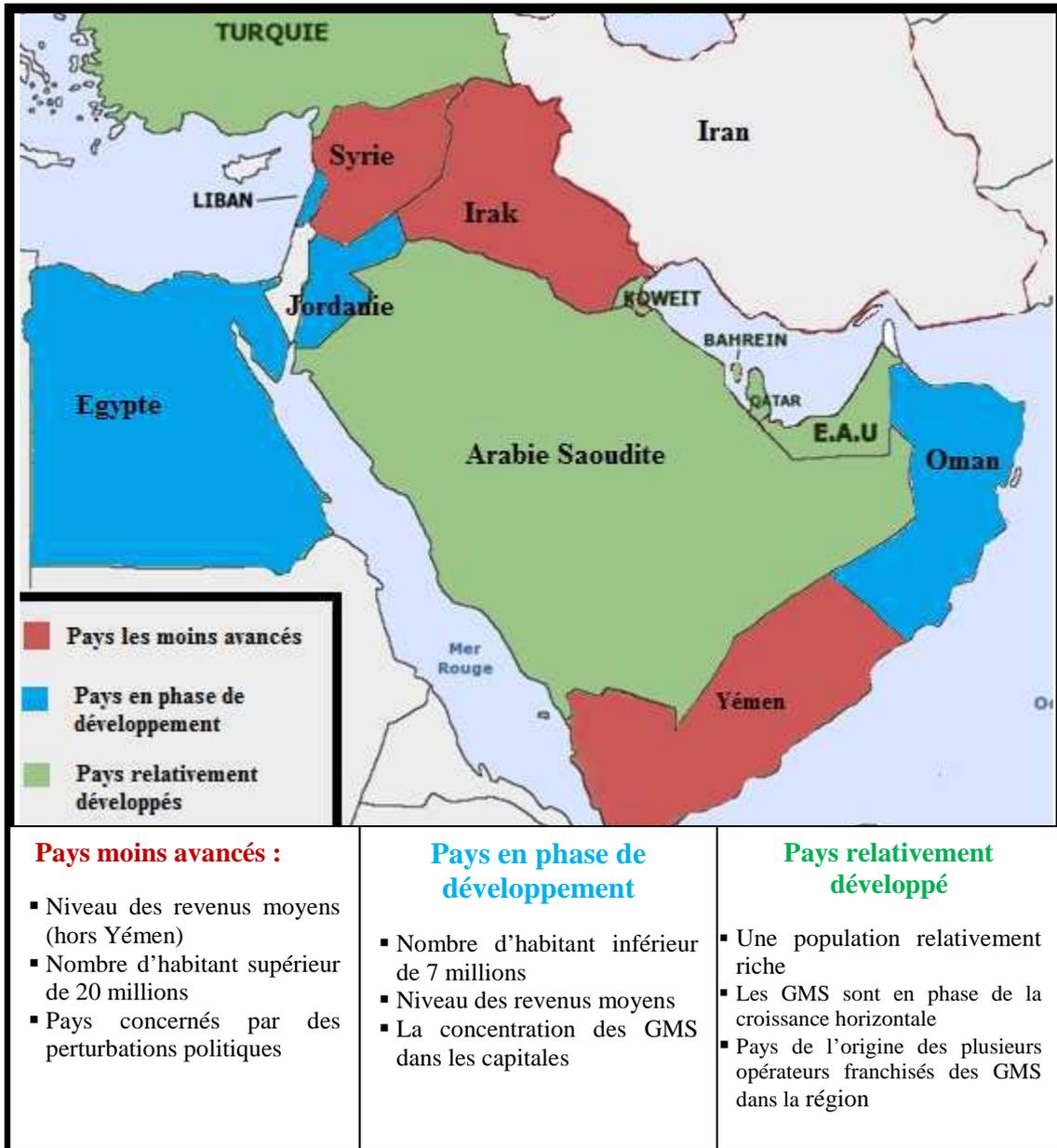
1.6. Un essai de typologie sur l'évolution des GMS au Moyen Orient

De nombreuses similitudes caractérisent l'installation des GMS au Moyen Orient. Les GMS se développent dans les capitales ou les grandes villes, en faisant des partenariats avec les opérateurs locaux. Ces structures s'installent dans les grands centres commerciaux (Mall). Elles s'adressent aux classes riches et moyennes qui recherchent des produits exotiques, des produits de qualité et de nouveaux services.

Pour les consommateurs orientaux, ces centres commerciaux modernes ne sont pas seulement des points de ventes dédiés aux courses classiques, mais aussi des lieux de loisirs, de détente et de lien social. Ces différents usages et accessions des GMS expliquent la coexistence de grands magasins avec des restaurants, cinémas et cafeterias. Au Moyen Orient les gens fréquentent les « Mall » individuellement ou en famille pour plusieurs raisons : faire les courses, manger, rencontrer les autres, s'amuser....

On remarque que la période de l'adoption et le niveau d'évolution des GMS sont très variés parmi les pays du Moyen Orient. Ces différences trouvent leurs origines dans la variation du pouvoir d'achat des clients entre ces pays, l'évolution des politiques de libéralisation de marché et les perturbations politiques récentes dans certains pays, notamment en Irak, Syrie, Yémen, ce qui a affecté directement le développement de tous les secteurs économiques incluant les GMS.

Malgré la variation de développement des GMS en pays du Moyen Orient, cette évolution des GMS suit, en général, la même typologie de développement. Cette typologie divise ces pays en trois groupes distincts, selon le niveau de l'évolution des GMS.



Carte 1.2 : Les pays de Moyen Orient selon l'évolution des GMS - Source : auteur, 2016

1.6.1. Les pays les moins avancés (Syrie, Yémen, Irak).

Ces pays souffrent de graves conflits politiques qui perdurent depuis quelques années. Les conflits pèsent lourdement sur la performance de l'ensemble des secteurs économiques. Cette situation ne nous permet pas d'obtenir des données récentes sur la performance réelle et actuelle de ces pays.

En ce qui concerne l'apparition des GMS, même si la distribution moderne dans ces pays est actuellement moins avancée en raison des événements actuels, il faut noter

que le niveau d'évolution des GMS est cependant variable à l'intérieur même d'un pays. On remarque par exemple une grande différence de développement des GMS dans la région du Kurdistan et dans le reste de l'Irak.

La région autonome du Kurdistan est une entité politique et fédérale de l'Irak. Grâce à son statut particulier, cette région a un marché très prometteur et un secteur stable qui a attiré des investisseurs étrangers dans le domaine de la grande distribution : on peut citer ici le cas des enseignes françaises, Carrefour s'est installé au Erbil en 2010. Quatre ans plus tard, Auchan s'est installé dans ce même lieu (Erbil⁸) en faisant un partenariat avec l'opérateur local IS Retail. Mais le reste du pays et surtout le Sud et la région de Bagdad n'ont pas pu se développer pour des raisons de sécurité et de contexte géopolitique.

En Syrie l'évolution et l'installation des GMS a pris un rythme accéléré avant les événements de 2011, particulièrement à Damas et Alep.

À l'époque, le marché de la distribution syrienne possède un fort potentiel de progression grâce à une taille de marché important (24 millions d'habitants), à une libéralisation progressive du marché et à un secteur des IAA privé particulièrement dynamique qui coexiste avec des entreprises étrangères comme le groupe français Bel. Mais actuellement, le secteur de la distribution comme celui des autres secteurs économiques est quasiment paralysé. Cette situation constitue un vrai risque quant aux investissements à moyen et court termes. La vision économique du pays reste actuellement vague en raison de l'absence d'une solution claire et fiable de gestion et de résolution des conflits.

Au sujet du Yémen, ce pays souffre d'une situation politique instable et d'une situation économique fragile. Sa population s'élève à 22 millions d'habitants, 34% de la population est pauvre (Banque Mondiale, 2016a) et 34.8% sont analphabètes (UNICEF, 2014)⁹.

Malgré tous ces facteurs négatifs, les GMS ont commencé à apparaître dans le système de distribution ces dernières années. Il s'agit majoritairement de chaînes nationales comme Al-Huda Supermarket et récemment le groupe indien Emke qui a inauguré le plus grand hyper marché à Aden en septembre 2006.

⁸ La plus grande ville du Kurdistan

⁹ Fonds des Nations unies pour l'enfance

1.6.2. Les pays en phase de développement (Jordanie, Liban, Bahreïn, Oman)

Ce groupe rassemble les pays peu peuplés (Liban : 4,5 millions, Jordanie : 6,6 millions et le Bahreïn : 1,362 millions) (Banque Mondiale, 2016b). Les PIB sont respectivement de 45.7, 36.8 et 33.8 milliards dollars américains. Les taux de croissance sont respectivement de 2%, 2,5%, et 4,5% (Banque Mondiale, 2016c)

Ces pays ont connu récemment une installation massive de GMS. Cette évolution concerne aussi l'arrivée des enseignes internationales : le groupe français Carrefour s'est installé dans les trois pays par le biais de la franchise au Moyen Orient (groupe Majid Al Futtaim), Monoprix au Liban par le biais de la franchise du groupe ADMIC, et le groupe Géant au Liban et à Bahreïn à travers la franchise du groupe FUCOM International.

L'arrivée des enseignes internationales, dans le système de la grande distribution moderne de ces pays, est combinée ou suivie par l'apparition de chaînes de GMS nationales. C'est le cas de Sameh Mall en Jordanie, et de Coop au Liban. Ces dernières années, ces enseignes ont connu une évolution remarquable en termes de parts de marché, ce qui leur permet d'augmenter le nombre de magasins. Il s'agit notamment de l'enseigne jordanienne Sameh Mall qui est arrivée sur le marché d'Amman en 2005. Aujourd'hui, cette enseigne possède 7 magasins (4 hypermarchés et 3 supermarchés). Grâce à leur bonne connaissance du comportement d'achat et de la consommation d'une part, et leurs bons réseaux de connaissance avec les acteurs sur le marché d'autre part, ces chaînes nationales ont réussi la mise en place d'une stratégie de positionnement basée sur un assortiment de produits (majoritairement locaux) bien adapté aux besoins de leurs clients, combiné à une politique des prix adaptée à la conjoncture économique. Tout cela a permis aux chaînes nationales de coexister, voire de concurrencer les chaînes étrangères réputées dans le domaine de la distribution moderne au niveau mondial.

Une dernière remarque sur l'évolution des GMS dans les pays concerne la concentration des GMS dans les capitaux. Au Liban, 70% des GMS se trouvent dans la capitale Beyrouth. En Jordanie, plus de 76% des magasins se situent aussi dans la Capitale Amman (42 magasins à Amman, et 13 magasins dans le reste du pays).

Il y a donc une saturation des GMS dans la capitale de ces pays. Ceci incite les GMS de ces pays à s'orienter vers les autres grandes villes et donc à viser une autre clientèle.

1.6.3. Les pays relativement développés (Koweït, Arabie Saoudite, Emirats Arabes Unis, Qatar)

Les pays de ce groupe sont caractérisés par un niveau de revenus élevés par rapport aux autres pays de la région. Par conséquent, les classes riches et moyennes de ces pays représentent une tranche importante de la population.

Ces classes sont les plus sensibles à adopter le format de distribution moderne. Ces consommateurs sont mieux informés et plus exigeants en termes de qualité de produits. Ils cherchent à satisfaire leurs besoins en termes d'offre de produits et sont sensibles à un environnement agréable pour faire leurs courses (Amine, 2012)

La présence de ces classes sociales est l'un des principaux facteurs qui a pu permettre l'apparition puis l'évolution rapide des GMS dans les pays en développement. Ce constat est lié aux exigences de cette population, aux nouveaux besoins en termes d'environnement, le libre-service et un grand choix de produits qui ne peuvent pas être satisfaits par le modèle de distribution traditionnel.

Aujourd'hui les plus grands centres commerciaux (Mall) se trouvent dans ces pays.

Ces pays demeurent les plus avancés quant à l'évolution des GMS. Leur marché de distribution moderne reste cependant le plus attractif dans la région notamment le Qatar qui était classé en quatrième position au niveau mondial en 2014 et 2015 (A.T. Kearney, 2015). Ces pays offrent une évolution potentielle très importante car ils ont un pourcentage élevé de leur population qui appartient aux classes riches et moyennes. Jusqu'au début de l'année 2000, la distribution au Qatar était figée, dominée par le système de distribution traditionnel (concept de proximité). Mais avec l'occidentalisation du comportement d'achat chez les consommateurs locaux, l'évolution des GMS a été inéluctable. Ces dernières ont commencé de s'installer sur le marché depuis des années 2000, comme Dsman Hyermarker et Carrefour en 2000, Lulu Hypermarke en franchise avec le groupe Al-Hokairt en 2001, Géant Casino (en franchise avec le groupe Al-Hokairt), en 2004 (Points de Vente, 2004). Ces enseignes ont contribué à l'évolution du parc de la grande distribution au Qatar ces dernières

années. Cela confirme qu'il est devenu un nouvel Eldorado pour les réseaux régionaux, alors que le développement de la distribution aux Emirats arabes unis et en Arabie Saoudite n'offre plus d'opportunités à long terme (Points de Vente, 2003). L'évolution de la grande distribution dans ce petit pays du golfe de 769 152 habitants ne justifie plus la multiplication des enseignes. Cette saturation de marché qatarien a orienté certaines enseignes à acquérir d'autres (croissance horizontale).

L'enseigne Mega Mart a acquis l'enseigne Shoprite (Afrique de Sud), et l'enseigne Al Meera a acheté les magasins de l'enseigne Giant Store au Qatar en 2011. Al Meera est devenu aussi le franchisé de l'enseigne française Casino depuis 2013 (AL Meera Group, 2016).

Plusieurs études sur l'arrivée des GMS dans les pays en développement, ont montré que ce changement aval du système de distribution va transformer l'amont. Le positionnement et le fonctionnement des GMS sont complètement différents de celui du système traditionnel, cela signifie que le changement de comportement d'achat et de consommation chez les individus a permis l'apparition des GMS. Ils vont transformer l'amont de la chaîne d'approvisionnement, particulièrement pour les fruits et légumes frais, qui sont commercialisés principalement par le biais des marchés de gros dans tous les pays du Moyen Orient.

En fait, comme les consommateurs locaux sont très sensibles à la qualité et à la fraîcheur des fruits et légumes, cela implique que la qualité de ces derniers dans les GMS représente un enjeu et un levier pour incérer leur l'image avec des produits d'une bonne qualité.

Comment les GMS vont assurer un approvisionnement en fruits et légumes d'une bonne qualité, avec le rôle dominant du marché de gros dans cette région, lequel représente pour les GMS un surcoût (un intermédiaire) d'une part, et une opacité de la chaîne d'approvisionnement pour la traçabilité d'autre part ?

En fait, les GMS représentent un nouveau marché, avec des nouvelles conditions de fonctionnement. Comment les agriculteurs locaux et les GMS peuvent travailler ensemble, tout en développant une relation gagnant/gagnant ? Quels sont les freins et les enjeux de cette relation directe dans le contexte de cette région ?

Le choix d'un pays pour effectuer la recherche, parmi ces trois groupes, n'est pas une opération simple en raison des facteurs communs entre ces pays. Il est évident qu'il est très difficile voire impossible de réaliser cette recherche dans les pays du premier

groupe, malgré l'évolution remarquable des GMS ces dernières années. Il en est de même concernant la taille importante du marché dans ces pays et le rôle important de l'agriculteur comme une source de revenus dans les zones rurales.

Concernant les pays de deuxième groupe, l'apparition des GMS dans ces pays (relativement riches) n'était pas assez liée à l'évolution du comportement d'achat et de consommation. Les réformes institutionnelles ont encouragé le développement des GMS, c'est le cas de Qatar par exemple. De plus, ces pays sont importateurs pour la plupart de leurs besoins agroalimentaires, en raison des conditions de production non favorables (sources d'eau et terres arables limitées, sécheresses) qui expliquent le rôle marginal de l'agriculteur comme une source de revenus. Donc l'impact direct des GMS sur les agriculteurs locaux dans ces pays est très limité.

Le deuxième groupe apparaît le plus convenable pour effectuer cette recherche.

L'apparition des GMS dans les pays de ce groupe, est le résultat de l'évolution de la demande depuis les années 1990. Il impacte la production agricole dans ces pays en comparaison avec les pays du troisième groupe.

1.7. La problématique

C'est à la fin du XXème siècle que les GMS se sont installées dans les pays du Moyen Orient. Elles sont depuis considérées comme le modèle de distribution moderne. Cette installation a donné lieu à des changements importants dans le secteur de la distribution. Les répercussions de ce changement dans l'aval du système de distribution commencent à se réaliser vers l'amont de la chaîne d'approvisionnement. En effet, les conditions de fonctionnement de ce nouveau concept de distribution sont différentes de ce qui existe dans le système traditionnel. Les exigences des GMS en termes de qualité, volume de production et délai de paiement, représentent de vrais défis pour les petits producteurs qui sont la colonne vertébrale de l'économie rurale, en raison de leur lien entre les petits fournisseurs des intrants et leurs liens avec les petits commerçants et les petites IAA (Ashley et Maxwell, 2001). De plus, les petits agriculteurs, dans les zones rurales des pays en développement, représentent une partie essentielle de la population pauvre. Ceci explique la nécessité d'analyser l'impact des transformations du système de distribution sur la pauvreté dans les zones rurales (Reardon et al., 2003).

Plusieurs études ont été effectuées concernant l'impact des GMS sur les petits producteurs de fruits et légumes dans les pays en développement. Ces études utilisent principalement des approches qualitatives et peu de modèles quantitatifs (économétriques).

Les résultats de ces études présentent des contrastes. Certaines études montrent que l'arrivée des GMS représente une opportunité importante pour les petits agriculteurs, c'est le cas de la Zambie (Emongor, 2008 (Andersson et al., 2013). D'autres montrent que malgré cette opportunité, la menace liée aux GMS est représentée par l'exclusion des petits agriculteurs de ce marché moderne, c'est le cas en Amérique Latine (Reardon et al., 2003).

L'ampleur de cet impact est lié au contexte législatif du pays comme le montre l'étude (Bignebat, Koç et Lemeilleur, 2009) sur les producteurs des tomates en Turquie. Selon cette étude, les GMS ne peuvent pas s'approvisionner directement auprès des producteurs de fruits et légumes car la loi de 1995¹⁰ l'interdit. Ainsi, les GMS s'approvisionnent en fruits et légumes à l'identique du fonctionnement du système traditionnel, c'est-à-dire par le biais des intermédiaires (grossistes).

En utilisant le model Tobit, cette étude montre également que la probabilité de vendre aux GMS de façon indirecte augmente si les agriculteurs conditionnent eux-mêmes leurs produits. C'est ainsi que les GMS affectent l'amont de la chaîne de distribution, même dans le cadre d'approvisionnement indirect. Mais cette étude ne montre pas que les GMS sont les seuls acheteurs de produits préemballés ou si le conditionnement de ces produits existe déjà sur le marché. De plus, malgré les prix élevés payés par les GMS (20% de plus selon l'étude) pour se procurer des produits de qualité, ce prix élevé ne représente pas une priorité importante pour les agriculteurs. En effet, selon cette étude, la motivation des agriculteurs est principalement dépendante de la demande régulière de produits et des prix plus stables qui sont proposés par les GMS. Donc une demande régulière avec des prix plus stables apportent des effets positifs à la vente en GMS (point de vue des producteurs), même si ces prix équivalent à ceux du marché traditionnel.

¹⁰ La loi du marché de gros (1995) oblige les producteurs à commercialiser leurs produits agricoles sur les marchés de gros par l'intermédiaire d'un commissaire (agente de la vente à la commission) sauf les coopératives sont exonéré de cette loi.

Par ailleurs, l'étude indique que les agriculteurs qui prennent une avance sur le paiement auprès des intermédiaires sur le marché de gros sont négativement liés aux GMS. Cela montre l'importance d'une source indépendante de financement pour que les petits agriculteurs puissent être capables de vendre aux GMS. Ces derniers payent aux fournisseurs dans un délai de 45 à 60 jours.

Mais comme il n'y a pas de relation directe entre les GMS et les agriculteurs, cette étude n'explique pas l'impact des GMS sur le revenu net des agriculteurs. Est-ce que les GMS sont les seuls acheteurs de produits de haute qualité (préemballés) ou existe-t-il d'autres acheteurs (petites supérettes, hôteliers, hôpitaux, restaurants) intéressés par ce type de produits à un prix équivalent ?

Concernant le paiement, l'étude ne montre pas si les GMS payent directement ou bien s'il y a un délai du paiement, car généralement les GMS demandent un délai de paiement, et ce délai représente un défi réel pour les petits agriculteurs en pays en développement.

Comme la vente directe n'était pas autorisée en Turquie (sauf dans le cas particulier des coopératives), les intermédiaires assurent les besoins des GMS pour l'achat de volumes importants auprès de plusieurs producteurs. Il s'agit de regrouper les petits agriculteurs pour qu'ils puissent assurer le volume nécessaire pour vendre directement en GMS. Cela représente un vrai défi qui empêche les petits agriculteurs des pays en développement de vendre leurs produits agricoles dans les GMS. Cette étude montre enfin que certaines caractéristiques des agriculteurs telles que l'expérience, l'assistance technique mise en place par l'Etat ont des effets positifs sur la vente indirecte en GMS.

Une autre étude intéressante sur l'impact des GMS auprès des petits agriculteurs a été effectuée en Zambie, Namibie, et Botswana (Emongor et Kirsten, 2009). Cette étude a montré que les GMS s'approvisionnent en fruits et légumes en utilisant différents types de fournisseurs : les entreprises spécialistes, l'approvisionnement direct auprès des agriculteurs, les grossistes spécialistes, des centrales d'achats, et l'importation. Les critères de choix pour l'une ou l'autre des méthodes d'approvisionnement sont respectivement les prix, le volume, la constance de l'approvisionnement, la qualité de produits et la fiabilité.

Cette étude n'a pas donné de détails sur le contexte de l'utilisation de chaque méthode ni quelle est la méthode préférée pour les GMS ?

Mais pour les cas de l'approvisionnement direct, cette étude a montré que les grands producteurs sont préférables aux GMS. Ceci explique que le pourcentage des petits agriculteurs ne représente que 10% parmi les agriculteurs qui ont réussi à vendre directement aux GMS.

1.8. Le modèle économétrique utilisé et ses limites

Le modèle d'analyse utilisé pour cette étude est le modèle économétrique à deux étapes de Heckman 1979, car ce modèle représente une référence qui était déjà utilisée par plusieurs chercheurs, dans différents pays en développement (Neven et al., 2009 ; (Francesconi, Heerink et D'Haese, 2010) ; Emongor, 2008 ; Neven et Reardon, 2006 ;(Hernández, Reardon et Berdegué, 2007) ; (Miyata, Minot et Hu, 2009). Ce modèle montre de façon quantitative que la vente directe en GMS a des effets positifs sur les revenus des agriculteurs en comparaison avec le système de distribution traditionnel. En effet, les prix élevés proposés par les GMS seuls ne peuvent pas expliquer cet effet, car en cas de vente directe en GMS, les agriculteurs doivent supporter en même temps des coûts supplémentaires (les produits chimiques et la main d'œuvre).

Ce modèle a permis aussi de déterminer les facteurs qui permettent aux agriculteurs de vendre dans les GMS. Selon ce modèle, la probabilité de vendre dans les GMS est liée positivement à l'agriculteur s'il possède un véhicule ou un tracteur et à l'utilisation de plus de main d'œuvre, et négativement en raison de la distance et de l'adhésion à une organisation (coopérative).

L'étude a expliqué l'effet négatif de l'adhésion aux coopératives sur la vente directe dans les GMS car ces dernières préfèrent passer des contrats avec les agriculteurs de manière individuelle (one to one basis) au lieu de contractualiser avec une coopérative. Mais cette explication reste ambiguë car le rôle des coopératives est limité à l'achat des intrants (input), et les coopératives ne jouent aucun rôle dans la commercialisation de produits de ses membres. Les résultats de cette étude sont très intéressants malheureusement la taille de l'échantillon n'était pas suffisante (19 agriculteurs sur 74 qui vendent dans les GMS) pour obtenir des résultats robustes.

1.9. Les questions de recherche

Ces dernières années, le marché des GMS se développe rapidement en pays en développement (Reardon et Gulati, 2008), afin de satisfaire des clients qui sont principalement issus des classes riches et moyennes. Les GMS vont sélectionner et s'approvisionner en produits haut de gamme, préemballés et frais. Un calendrier de livraison prédéfini est également préconisé pour rassurer et responsabiliser les acteurs. A partir de ce contexte se pose la question du pourcentage d'agriculteurs susceptibles de répondre à ces exigences.

❖ *Contexte*

Le marché des GMS se développe en vue de satisfaire des clients qui sont principalement issus de la classe riche et de la classe moyenne. Les GMS vont sélectionner et s'approvisionner en produits haut de gamme, préemballés et frais. Un calendrier de livraison prédéfini est également préconisé pour rassurer et responsabiliser les acteurs.

Question 1 : Dans ce contexte, quelles sont les caractéristiques des agriculteurs locaux qui permettent de répondre aux contraintes/demande des GMS ?

❖ *Contexte*

L'adaptation aux critères recommandés par les GMS, nécessite que les agriculteurs supportent des coûts de transaction supplémentaires (représentés par les coûts de tri et de la classification, respecter le calendrier de livraison, supporter le délai de paiement, etc.), Le surcoût indique que les GMS doivent payer les agriculteurs à des prix supérieurs à ceux du marché traditionnel pour assurer une qualité de l'offre conforme aux attentes.

Question 2 : La vente aux GMS permet-elle aux agriculteurs de dégager une marge brute suffisante de manière à être plus attractive que la rémunération payée par le marché de gros ?

❖ *Contexte*

En Jordanie, les agriculteurs sont habitués à commercialiser leurs produits agricoles sur les marchés de gros où les relations contractuelles entre les acteurs sur ces marchés demeurent en majorité implicites. Ce fonctionnement implicite du marché oblige les agriculteurs à vendre leurs produits sur le marché en cash, ce qui est complètement différent du cas de la vente dans les GMS.

Question 3 : Dans ce cas de figure, quel est l'impact du délai de paiement comme un coût de transaction pour les agriculteurs et une condition de contractualisation pour les GMS sur le choix des agriculteurs de vendre en GMS ?

Chapitre 2 : Le contexte de la Jordanie

2.1. Introduction

La Jordanie est un pays du Moyen Orient, son nom officiel est le Royaume Hachémite de Jordanie. La nature du régime est une monarchie parlementaire, la Capitale Amman et les principales villes : Irbid, Zarka, Aqaba. La langue officielle est l'Arabe. La monnaie Dinar jordanien (JD), le taux d'échange actuel $1.4^{11}\$ \approx 1.25 \text{ €}$

Sa surface totale est de 89000 km² et la surface totale cultivée représente d'environ 1900 km²,

Le produit intérieur brut PIB est de 35,83 \$ milliards dollar américain, le PIB par habitant : 5371 \$ et le taux d'urbanisation est de 83% (Banque Mondial, 2014).

Au niveau démographique, la population totale est de 6,607 millions d'habitants. Le taux de croissance démographique atteint 2,3 % (Banque Mondial, 2014). Les religions se décomposent de la façon suivante : Islam sunnite (92%), Chrétiens (6%), autres (2% : Druzes, Chiites).

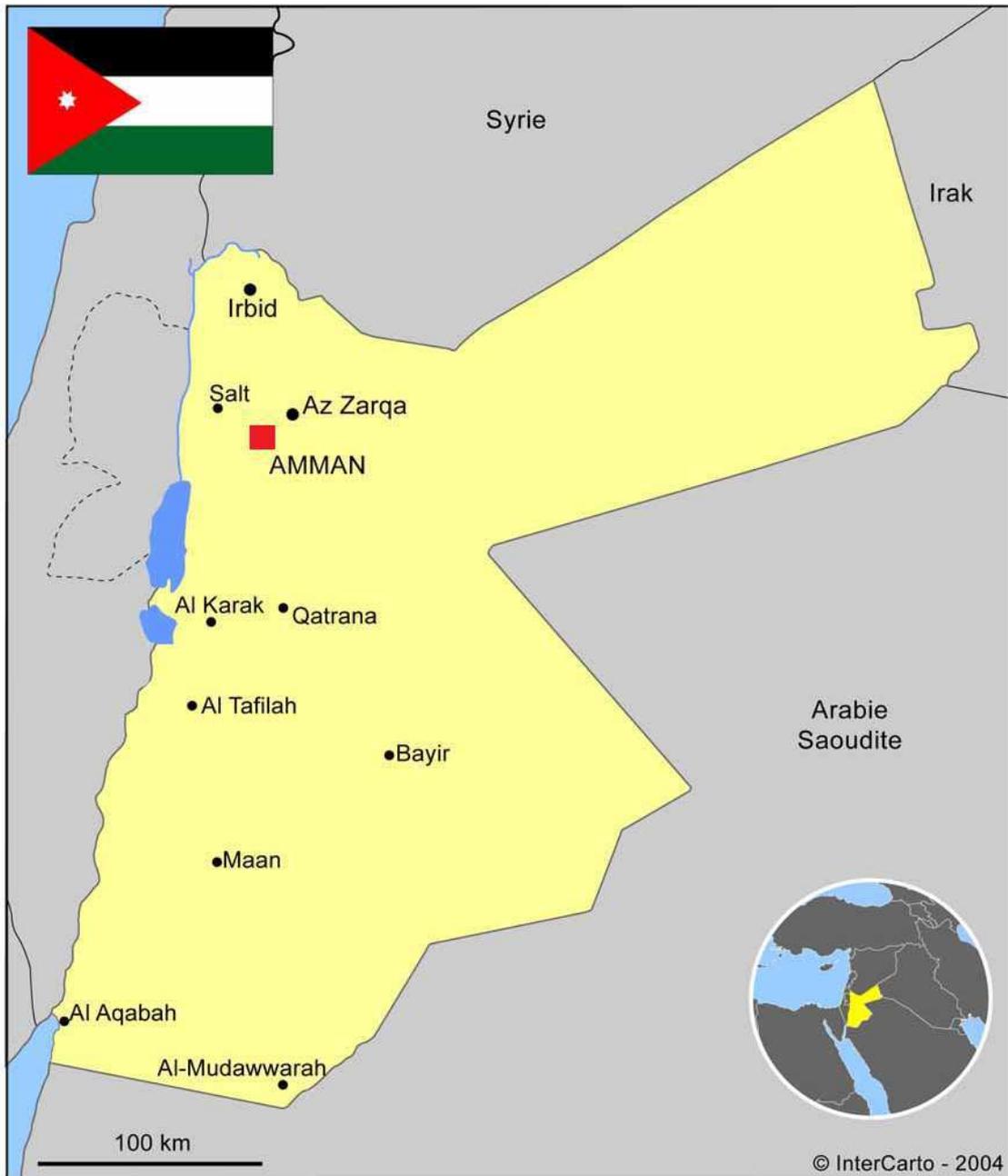
La Jordanie dispose de ressources énergétiques limitées, ce qui l'oblige à importer une grande part de ses besoins. Cette situation pèse lourdement sur son budget et rend son économie vulnérable. La rareté de ses ressources hydriques est également une difficulté à laquelle elle doit faire face.

L'économie jordanienne a été affectée par la crise financière internationale, puis par les crises politiques dans les pays voisins, notamment la crise en Syrie et la crise Irakienne. Le taux de croissance, après avoir oscillé autour de 8% entre 2004 et 2008, s'est stabilisé à un niveau plus modeste (estimé à +3,25% en 2014), légèrement supérieur à celui de la population (+ 2,2%).

La situation budgétaire jordanienne est marquée par un endettement important qui a atteint 90% du PIB fin 2014. Le royaume reçoit un soutien budgétaire important de la part de ses principaux partenaires (FMI, BM, Etats-Unis, pays du Golfe, UE, Japon, France).

Ce chapitre est composé d'un état des lieux du secteur agricole et du secteur de la distribution.

¹¹ La banque centrale jordanien adopte une politique monétaire ne régime de change fixe $1 \text{ DJ} = 1.4 \text{ \$}$



Carte 2.1 : La carte de la Jordanie - Source : Intercarto, 2004

2.2. Structure de la production agricole

La Jordanie est un pays du Moyen Orient, sa surface totale s'élève à 89000 km² et la surface totale cultivée représente d'environ 1900 km², soit 2% de la surface totale, la surface en forêt représente 1.1%, (cf. Figure 2.1).

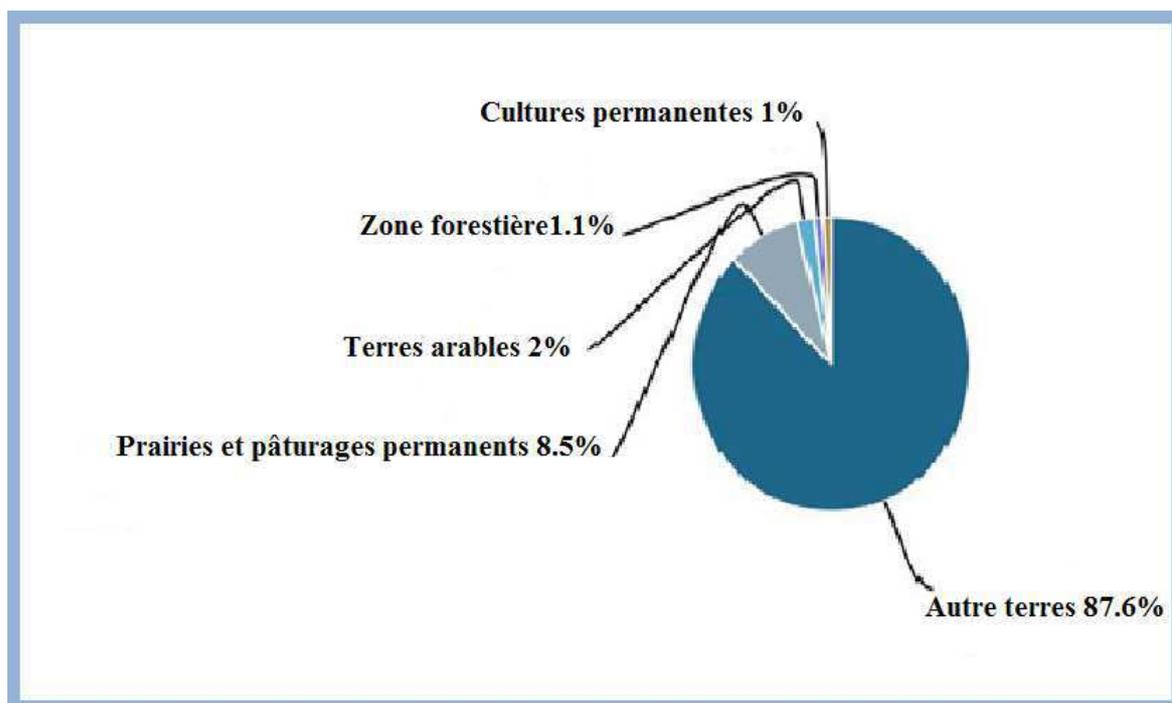


Figure 2.1: L'utilisation des terres en Jordanie - Source : FAOSTAT, 2011

La Jordanie est un pays dominé par un climat aride et semi-aride sous influence méditerranéenne. La saison des pluies débute habituellement dès le début du mois de décembre et se prolonge jusqu'à la mi-mai l'année suivante. Durant cette période les précipitations sont concentrées (décembre, janvier, février et mars) et elles représentent environ 80% des précipitations totales. Elles ne dépassent pas 150 mm par an (Ministère de l'agriculture jordanien, 2012). En raison de la rareté de l'eau et des faibles précipitations, l'irrigation n'est possible que sur seulement 17% de la surface agricole (Ministère de l'agriculture jordanien, 2012). Plus de 20% des terres arables ne sont pas cultivées en raison du manque d'eau d'irrigation (Jraisat, 2010 ; ministère de l'agriculture, 2009). Cela explique la faible proportion du secteur agricole dans le PIB du pays. Celui-ci ne dépasse pas les 4.5%, alors que celui du secteur des services atteint 66.9% (Ministère de l'agriculture, 2015).

Le secteur agricole en Jordanie souffre de plusieurs problèmes. Les défis à relever sont nombreux : la sécheresse, les conséquences du régime aléatoire des pluies, le manque de terres agricoles, la rareté de la ressource en eau.

Ce secteur joue un rôle important dans le développement économique et social des communautés rurales. Ces dernières emploient environ 7.9 % de la main d'œuvre totale (tableau 2.1).

Tableau 2.1 : Répartition de l'activité économique par secteur

	Agriculture	Industrie	Services
Emploi par secteur (en % de l'emploi total)	7.9	17,5	80,5
Valeur ajoutée (en % du PIB)	4.5	29,7	66,9

Source : Banque Mondiale, 2013

La production agricole en Jordanie est centrée sur les céréales, les fruits et les légumes. La production de céréales est une culture pluviale qui occupe une surface de 115 500 hectares en 2012 (Ministère de l'agriculture jordanien, 2012) et qui participe au revenu de près de 80.000 familles dont la plupart ont des revenus limités ou faibles (Al-Hiary et Al-Zu'bi, 2010). L'horticulture occupe une surface de 130 769 hectares (Ministère de l'agriculture jordanien, 2012) Les surfaces occupées par les fruits et les légumes sont respectivement de 35% et 17% de la surface totale (ministère de l'Agriculture, 2009). La production des fruits et légumes en Jordanie dépend principalement des possibilités d'irrigation. L'agriculture irriguée est considérée comme le secteur agricole le plus important, Cette agriculture contribue à environ 80% du revenu agricole en production végétale et à 34% du total des revenus agricoles (Al-Hiary et Al-Zu'bi, 2010).

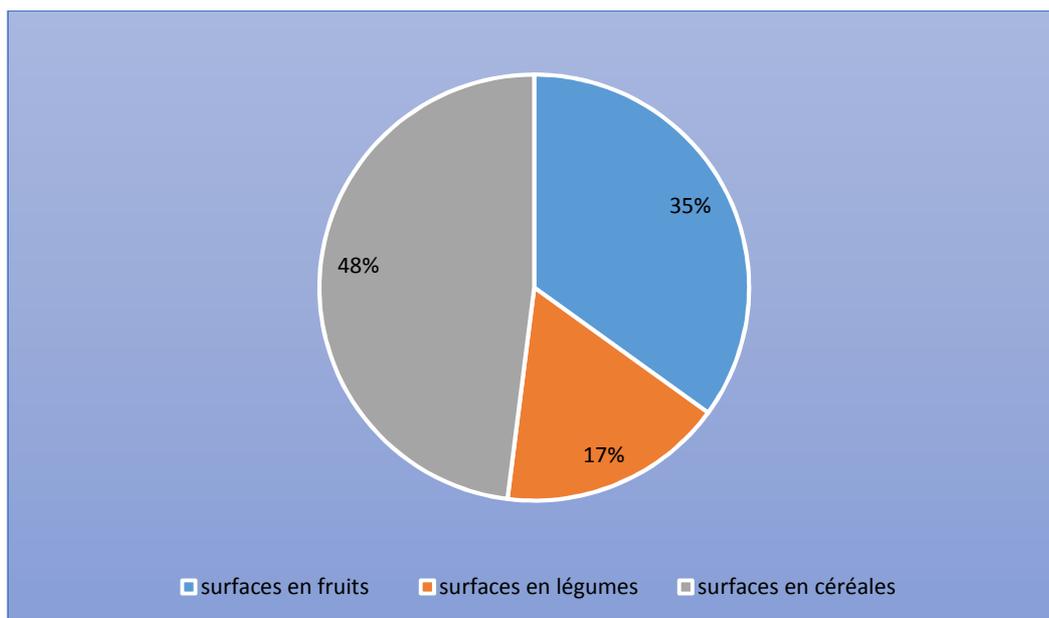


Figure 2.2 : Pourcentage et répartition des surfaces en fruits, légumes, et céréales en Jordanie en 2012 - Source : Département de Statistique Jordanien, 2012

L'horticulture a connu une augmentation remarquable ces dernières années (tableau 2.2), cette augmentation est due principalement à l'expansion des projets d'irrigation et au développement des cultures sous serres. Ces facteurs sont combinés à une demande accrue au niveau national et international pour ce type de produits (Ministère de l'agriculture jordanien, 2012).

Tableau 2.2 : La surface des produits agricoles en Jordanie (2008-2012) en milliers hectares

Année	2008	2009	2010	2011	2012
Surface Totale cultivée	231.4	224.3	259.3	240.8	243.7
Surface totale irriguée	92.3	4.82	102.47	96.45	93.1
Surface en céréales	107.6	100.8	128.6	112.9	115.5
Surface en fruits	81.9	82.3	82.7	85.0	85.9
Surface en légumes	41.9	41.2	48.0	42.9	42.3

Source : Département de Statistique Jordanien, 2012

La Jordanie a atteint l'autosuffisance pour un certain nombre de produits agricoles, elle exporte même les quantités qui dépassent ses besoins domestiques (huile d'olive, tomates, et concombres). Cependant, elle reste importatrice pour beaucoup d'autres produits alimentaires de base tels que le blé, les produits laitiers, le sucre, la viande rouge et les légumes.

Les agriculteurs de Jordanie sont répertoriés selon la taille des exploitations et le type de relations commerciales qu'ils développent avec les autres acteurs Montigaud et al. (2005) montrent qu'il existe quatre sous-systèmes : autarcique, artisanal, semi-industriel, industriel.

2.2.1. Le sous-système autarcique

Ce type de production représente les agriculteurs qui cultivent pour leur propre consommation ; dans ce cas de figure il n'y a aucune relation commerciale.

2.2.2. Le sous-système artisanal

Dans ce cas, les agriculteurs consomment une partie de leur production et commercialisent les quantités excédentaires sur les marchés traditionnels locaux. La relation implicite est dominante.

2.2.3. Le sous-système semi-industriel

Ce sous-système est dominant dans la production agricole jordanienne. Il est caractérisé par une taille moyenne des exploitations allant de 3 à 4 ha, la superficie de ces exploitations ne dépasse pas 10 ha. Ce sous-système est localisé principalement dans la région de la vallée du Jourdain. Il concerne principalement les légumes et les agrumes. Une partie de la production (environ 100.000 tonnes), se commercialise sur le marché de gros d'Al-Arda par le biais de 22 agents de vente à la commission. Le reste de la production (environ 900.000 tonnes) se commercialise sur les autres marchés, notamment les marchés de gros d'Amman, par l'intermédiaire d'agents à la commission qui vendent aux détaillants traditionnels dans le centre des villes, les hôtels, les hôpitaux, les GMS et enfin les vendeurs ambulants sur le bord des routes.

2.2.4. Le sous-système industriel

Historiquement, ce sous-système date des années 1970. Il fait suite à l'arrivée des agriculteurs chassés de Palestine. La manne pétrolière permet l'apparition de ce sous-système industriel (moderne) pour les fruits et légumes (Montigaud et al., 2005). Ce sous-système comprend les grandes exploitations agricoles (plus de 10 ha). Il se trouve principalement dans la région des « Highlands », notamment dans l'Est du pays (Amman, Al-Maferaque) et dans le sud de la Jordanie (AL-Shaubak), ainsi que dans une moindre mesure, dans la région de la vallée du Jourdain. La majorité de la production agricole de ce sous-système concerne les fruits (pommes, pêches, abricots).

Dans tous les cas, les investissements sont importants et dépassent les 200.000 US\$ (Montigaud et al., 2005). Ces grandes exploitations, via les agents à la commission, sont censées vendre en priorité aux détaillants sur le marché d'Amman ainsi qu'aux représentants des supermarchés et de la RHD (Montigaud et al., 2005). Cependant, ils préfèrent exporter leur production sans passer par le marché de gros, soit dans les marchés de l'UE (essentiellement des légumes), soit dans les marchés du Golfe (essentiellement pour les fruits : pêches et abricots,).

En général, en Jordanie, trois méthodes d'exportation des produits agricoles existent ; i) l'exportation directe par des producteurs sous contrats avec des entreprise d'exportation, c'est par exemple le cas pour les poivrons et les concombres exportés vers les pays de l'Europe de l'Est ; ii) il s'agit ici des producteurs-exportateurs d'abricots et de pêches des hauts plateaux qui exportent leur production vers les pays du Golfe ; iii) enfin, les ateliers d'exportation qui se développent à côté d'un marché de gros (particulièrement le marché central d'Amman), ce type d'exportateur achète les produits sur le marché de gros, les prépare dans leurs ateliers puis il les achemine vers les marchés d'exportation.

2.3. Le secteur de la distribution des produits agricole et agroalimentaire

2.3.1. Plan des canaux de distribution en Jordanie

La Figure (2.3) est basée sur différentes données (Jraisat, 2010) ; (Montigaud et al., 2005) ; (Département des statistiques Jordanien 2012). Ce graphique montre un plan des canaux de distribution des produits agricoles en Jordanie. Il illustre, en particulier, le rôle primordial des marchés de gros dans la commercialisation des produits agricoles en Jordanie. Il précise aussi que la Jordanie consomme, de manière générale, 60% de sa production agricole et exporte 40%. Ces exportations se divisent en trois catégories :

- ✓ 1% de la production totale concerne l'exportation directe (Agriculteur → marché d'exportation).
- ✓ 20% de la production totale sont réalisées de façon semi directe (agriculteur→exportateur→marché d'exportation).
- ✓ 20% de la production totale sont indirectes. Elles passent par le marché de gros.

A propos de la commercialisation des produits agricoles sur le marché local, on remarque que le circuit ultra court (producteur →consommateur) ne représente que 1% de la production totale. Tandis que les circuits courts (producteur→détaillant→consommateur) représentent 3% de la production totale. Le reste de la production est commercialisé par le biais de circuits longs (producteur→marché de gros→détaillant →consommateur).

La demande locale de fruits et légumes repose plus sur le prix que sur la qualité. Par conséquent, la méthode de commercialisation des produits agricoles reste peu développée. Elle affecte négativement le développement de l'agriculture en Jordanie car elle décourage les pratiques d'amélioration de la qualité du produit (Al-Hiary et Al-Zu'bi, 2010). Le plan montre aussi que le taux de gaspillage des produits agricoles est élevé, jusqu'à 30% de la production totale. Ce gaspillage se divise en trois parties : 15% de la production agricole vers l'exploitation, 10% vers les canaux de distribution, notamment les marchés de gros et 5% à destination des produits exportés (Jraisat ,2010).

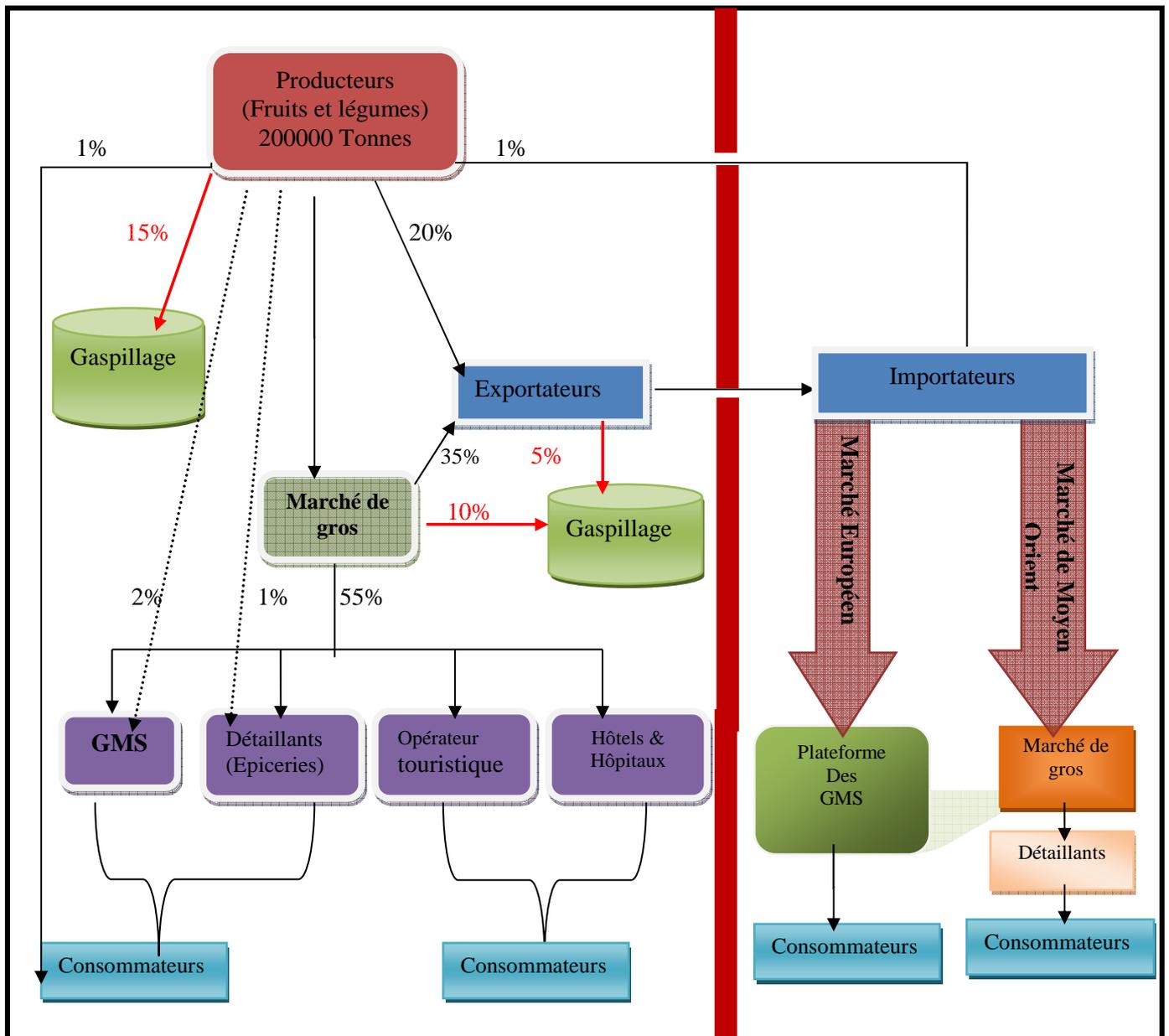


Figure 2.3 : Plan de filière de distribution de produits agricoles en Jordanie - Source : Jraisat (2010) Montigaud (2005) Département des statistiques Jordanien (2012)

La figure (2.3) montre la quantité de la production agricole totale en Jordanie en 2012 et la quantité de l'exportation vers les marchés européens et les marchés du Moyen Orient. Elle indique également la quantité de produits agricoles consommée localement.

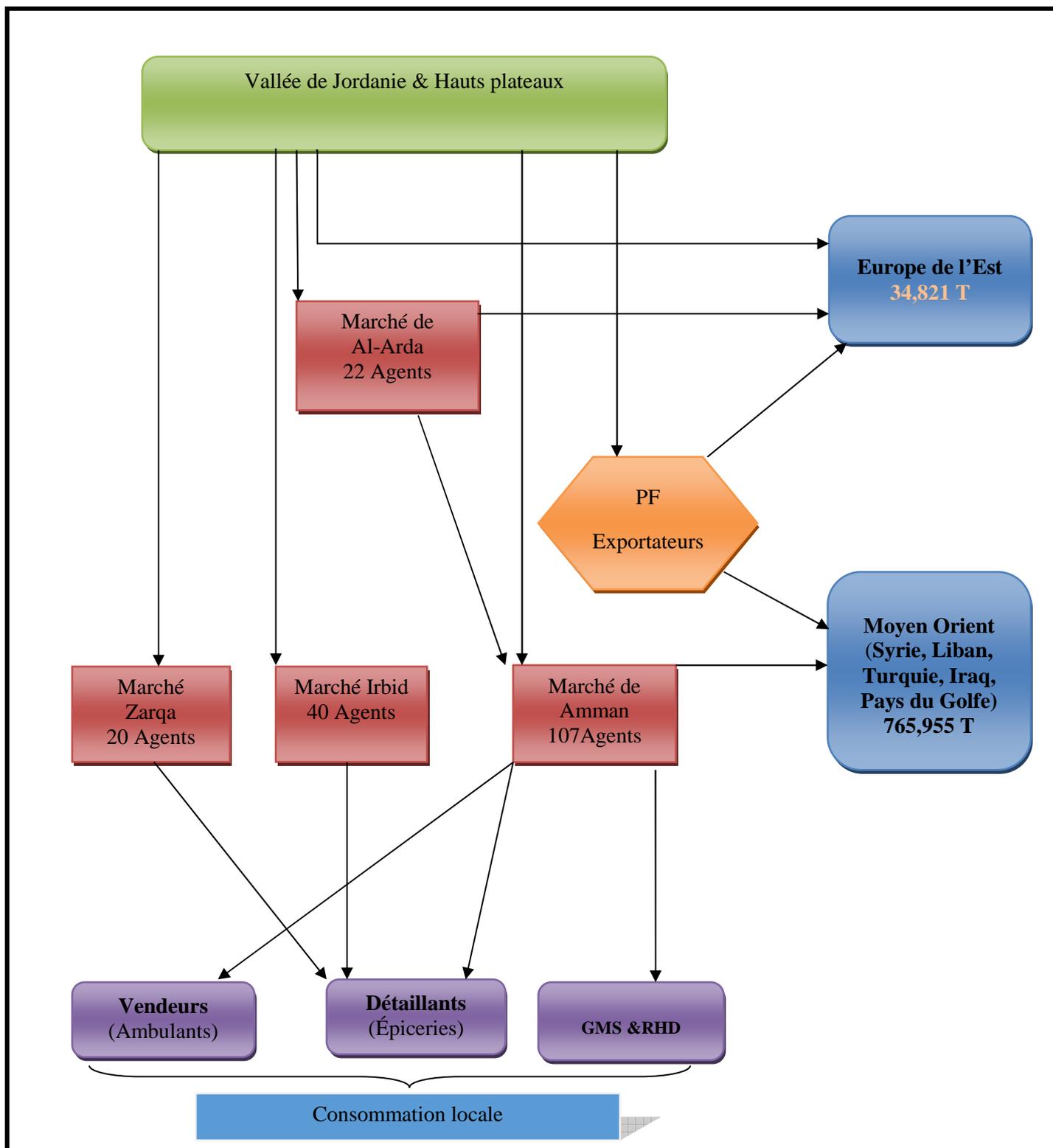


Figure 2.4 : Les quantités commercialisées sur les marchés domestiques et sur les marchés d'exportations (en tonnes) -
 Source : Jraisat, 2010 - Montigaud, 2005 - Département des statistiques Jordanien, 2012

2.3.2. Le modèle traditionnel

A propos de la commercialisation des produits agricoles sur le marché domestique, en Jordanie comme dans la plupart des pays en développement, la commercialisation de ces produits est assurée par le système de distribution traditionnel.

Ce système fait partie de la tradition locale tant en Jordanie qu'au Moyen Orient. En Jordanie, il est fortement enraciné. Il possède une grande importance économique et socioculturelle chez les consommateurs, notamment dans les régions rurales.

Ce système représentait le format dominant de la distribution qui était transmis de génération à génération sans évolution notable au fil du temps pour s'adapter aux besoins des tous les consommateurs aujourd'hui. Ce format de distribution est caractérisé par un circuit long multi-intermédiaire, par une prédominance des détaillants traditionnels, par un approvisionnement non organisé et par des infrastructures de ventes limitées.

Généralement, l'arrivée des produits agricoles du producteur au consommateur, par le canal de distribution traditionnel, passe par plusieurs intermédiaires : en tout premier lieu, les marchés de gros (central), ensuite les produits arrivent aux points de ventes finaux. Il peut s'agir des détaillants traditionnels (*cf.* Annexe B), qui sont connus localement (Bakcal, Samman). Le pourcentage de produits agricoles commercialisés par ce format reste important. Il représente environ 61.5% de la production totale des fruits et légumes (الأخرس, 2012).

Ce pourcentage montre clairement l'importance de ce système de distribution dans la commercialisation des produits agricoles. De plus, pour mieux s'adapter aux besoins de leurs clients, les détaillants traditionnels offrent à leurs clients des services exclusifs. Par exemple, les commerces de proximité offrent à leurs clients la possibilité de toucher et de goûter les produits pour estimer leur qualité. Parfois ils acceptent même la vente à crédit. Ce service montre clairement que l'activité des détaillants traditionnels s'articule autour d'une fonction commerciale et d'une fonction de gestion de créances. Ceci montre également le niveau de confiance qui existe entre les détaillants et leurs clients, d'autant qu'il n'y a pas de garantie, d'où l'importance de l'accès au financement pour leurs clients. La vente à crédit donne un avantage concurrentiel aux canaux de distribution traditionnels par rapport aux autres formats. Tout cela explique comment ce type de distribution a réussi à tirer profit de la situation.

Ce système commercialise actuellement la majorité de la production agricole en Jordanie, tandis que les autres formats ne commercialisent que de très petites quantités. Actuellement, il n'existe pas de statistiques officielles, mais la participation des GMS dans la commercialisation des fruits et légumes sur le marché jordanien est estimée à moins de 10% selon les responsables marketing des GMS interviewés.

En général, le système de distribution traditionnel se compose en différents types de marchés :

2.3.2.1. Les marchés de gros

Les marchés de gros représentent un point de convergence dans tous les canaux de distribution de produits agricoles en Jordanie. Cette première remarque permet d'expliquer que les différents formats de distribution ne sont pas totalement séparés. Ces marchés ont un rôle primordial dans la distribution des fruits et légumes au niveau national (cf. Figure 2.5).

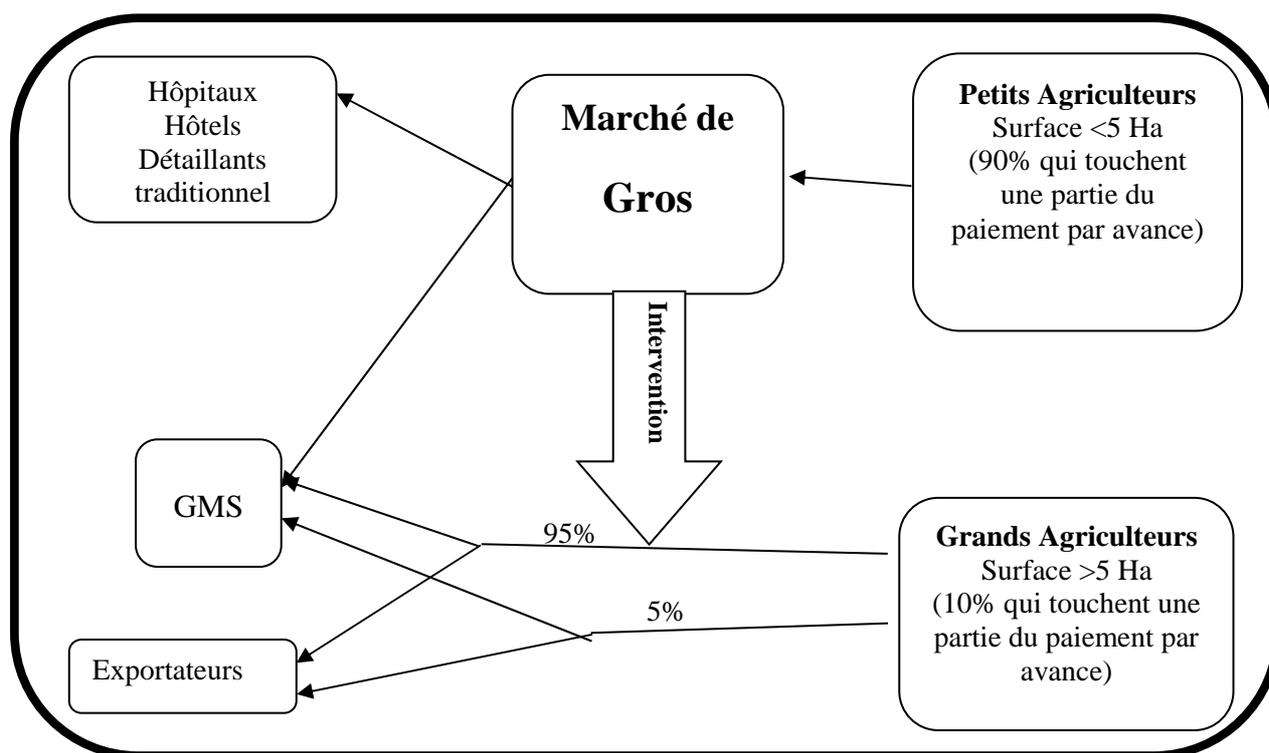


Figure 2.5 : Les relations entre les marchés de gros et l'aval et l'amont des canaux de distributions - Source : auteur, 2016

2.3.2.1.1. Les principaux objectifs des marchés de gros

L'objectif du marché de gros est d'améliorer la commercialisation des produits agricoles sur les marchés, de superviser les opérations de ventes entre les producteurs, les agents à la commission et les commerçants (Central Wholesale Market of Amman, 2004). Les prix sur ces marchés se déterminent en fonction de l'offre et de la demande. Ils se fixent également en fonction des prix sur les marchés voisins, notamment celui des marchés des Pays du Golfe. En fait, sur le marché de gros, les prix des produits agricoles représentent la référence pour tous les acteurs, tant dans le système traditionnel que dans le système moderne. Mais les marchés de gros jouent aussi un rôle dans l'exportation, notamment le marché d'Amman, ce qui explique l'existence de plusieurs ateliers d'emballage et de conditionnement à proximité du marché. Ces ateliers achètent les produits agricoles à la fois directement auprès des agriculteurs et sur le marché de gros. A propos de l'importation, le marché central d'Amman est le seul marché d'importation de produits agricoles en Jordanie.

Tableau 2.3 : Les marchés de gros en Jordanie selon les lois 14 et 59 de 1966

le marché	L'année de construction
Marché central d'Amman	1966
Marché de Gros de Zarqa	1966
Marché de Gros d'Irbid	1968
Marché de Gros de Jarache	1974
Marché de Gros de Tafilieh	1979
Marché de Gros de Salet	1984
Marché de Gros de Karak	1986
Marché de Gros de Mafraque	1988

Source : الشهبان, 1995

D'autres types de marchés de gros existent et ne sont pas soumis aux obligations de la loi 14/1966, et 59/1966. Il s'agit des marchés locaux dans les régions de production. Ces marchés se divisent en deux groupes :

- ✓ Les marchés attachés à l'Etablissement Jordanien de Commercialisation et de Transformation des Produits Agricoles, comme le marché d'Alarda ou le marché de Ghor Al-Safi.
- ✓ Les marchés saisonniers, liés à la période de production, comme le marché de Baquraa et le marché d'Al-karameh.

Le marché de gros d'Amman est considéré comme le marché le plus important (cf. Annexe A). Il commercialise 42% de la production agricole totale de la Jordanie (الأخرس, 2012).

En 1965, le marché s'implantait dans le centre-ville d'Amman, mais depuis 1995 le marché a été transféré à 20 km d'Amman. Ce nouvel emplacement est situé sur un réseau de routes nationales et internationales. Ainsi, le transport des produits agricoles est facilité. Il en va de même pour les opérations d'exportation et d'importation car ce marché se trouve à 15 km de l'aéroport international de la Reine Alia et à 3 km des établissements de douanes d'Amman (Central Wholesale Market of Amman, 2004). La vente des produits agricole se réalise en deux types : soit la vente en poids qui commence à 5 heures le matin (cf. Annexe A, photo 1), soit la vente aux enchères qui commence à 10 heures et demi (cf. Annexe A, photo 2 et 3).

Ce marché assure la commercialisation d'environ un million de tonnes de produits agricoles par an, à travers environ 107 agents de vente à la commission (courtiers) Ces derniers sont très expérimentés et disposent de la confiance de tous les acteurs présents sur le marché.

Selon le site officiel du marché central d'Amman, les frais de commercialisation se divisent en deux catégories sur le marché de gros :

➤ **Les frais de la municipalité**

10 dinars jordaniens pour chaque tonne de légumes mises sur le marché et 15 dinars jordaniens pour chaque tonne de fruit commercialisée, ce qui équivaut à environ 6% de la valeur des produits vendus.

➤ **Le frais de courtier (agents de vente à la commission)**

Ces frais représentent 4% de la valeur des produits vendus. Ils sont partagés pour moitié entre l'acheteur et le vendeur. Les deux principaux rôles (services) des agents de vente à la commission (courtiers) dans le marché de gros se définissent selon les bases suivantes :

- Une avance sur paiement : la plupart des agriculteurs jordaniens utilisent une avance sur paiement pour acheter les intrants nécessaires et pour financer d'autres opérations. De même, pour régulariser leurs dettes, les agriculteurs sont obligés de commercialiser leur production chez ces courtiers.

- La garantie de paiement : les commerçants qui achètent sur le marché de gros ne payent pas en cash mais dans un délai pouvant aller jusqu'à un mois. Toutefois les agriculteurs reçoivent la valeur de leurs produits le jour même de la vente ou la semaine suivante par l'intermédiaire de leur courtier ; c'est donc ce dernier qui supporte le risque de (non) paiement.

2.3.2.2. Les détaillants traditionnels des produits agroalimentaires jordaniens

Les marchés de détail des produits agricoles en Jordanie se divisent en trois catégories

2.3.2.2.1. Les marchés populaires (connus localement sous le nom Al-Hissbeh)

Ces marchés regroupent plusieurs détaillants sur une place couverte ou en plein air. Généralement ils commercialisent des produits agricoles de qualité plutôt faible. Ce marché intéresse les classes pauvres de la société jordanienne (الشهران, 1995). Sur ce marché, les commerçants sont spécialisés car ils ne vendent qu'une ou deux catégories de produits. Ces marchés se situent par exemple à d'Amman et Zarqa.

2.3.2.2.2. Les marchés de détail dans les régions urbaines

Comme les détaillants traditionnels, les commerçants des régions urbaines vendent à la fois les produits agricoles et les produits agroalimentaires (Bakcal Samman). Ces épiceries sont des commerces de proximité qui proposent d'un grand assortiment de produits tant alimentaires que non alimentaires.

2.3.2.2.3. Le secteur public

En Jordanie, le secteur public est aussi présent sur le marché de distribution par le biais de l'Établissement de Consommation Civile et l'Établissement de Consommation Militaire. Ces points de vente ont des superficies qui oscillent entre de 30 m² et 2500 m². Ces établissements offrent une gamme de produits alimentaires et non alimentaires restreinte (de première nécessité) à prix très compétitif car ils profitent d'économie d'échelle. De plus, ce modèle existe dans toutes les grandes villes. Ces établissements à but non lucratif représentent des dispositifs étatiques qui permettent d'assurer, de façon indirecte, des prix raisonnables à la population pour une gamme de produits de première nécessité.

2.3.3. Le système de distribution moderne (GMS)

Ces dernières années, la Jordanie comme les autres pays en développement a connu l'arrivée des GMS dans le système de distribution. En effet, plusieurs facteurs expliquent ce phénomène, comme la libéralisation progressive du marché jordanien, particulièrement après l'intégration de la Jordanie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) en 2000 et après avoir signé les accords commerciaux bi et multilatéraux¹². De plus, la croissance de la classe moyenne, ainsi que l'augmentation du revenu per capita, ces dernières années, a donné lieu à de nouveaux comportements d'achat et de consommation. La tendance à vouloir imiter le mode de consommation occidental est apparu, particulièrement parmi les jeunes issus des classes aisées habitant dans la moitié ouest d'Amman. En effet, l'émergence de ces nouvelles attentes qui ne peuvent pas être comblées par le système traditionnel, représente un facteur important de l'arrivée des GMS dans les pays en développement (Amine et Lazzaoui, 2007).

Même si l'arrivée des GMS en Jordanie date de la fin des années 80 avec Safeway, leur évolution a commencé pendant les années 2000. Ainsi, les GMS en Jordanie restent un phénomène relativement récent, en phase de lancement, car plusieurs enseignes se regroupent sur le marché dans un seul magasin constitué en Mall. C'est le cas pour Miles, Food City, Plaza Superstore. On remarque aussi l'absence de systèmes de fidélité, de prospectus et de site internet pour plusieurs enseignes. Bien que les GMS soient un phénomène récent dans les pays en développement, les consommateurs locaux les ont adoptées de façon assez rapide, ce qui explique quelque part l'évolution rapide de ce format moderne de distribution. Le nombre de magasins ne cesse d'augmenter, tant pour les enseignes locales que pour les multinationales (Amine et Lazzaoui, 2007).

A l'origine, la majorité des magasins se trouvait dans la capitale Amman, c'est-à-dire dans la région à l'ouest d'Amman où résident les classes aisées. Actuellement, les GMS commencent à s'implanter dans des zones plus populaires, comme Zarqa, Irbid et Aqaba. Ces systèmes modernes se caractérisent par un niveau important d'infrastructures, par des contrats explicites et un niveau de coordination très élevé entre les acteurs de la chaîne alimentaire. Il en résulte un très large assortiment de produits qui comporte à la fois des

¹²La grande zone arabe de libre échange GAFTA, (mise en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2005).

L'accord de libre-échange (Free Trade Agreement (FTA)) entre la Jordanie et les États-Unis (entrée en vigueur en Décembre 2001).

L'accord entre la Jordanie et l'Association européenne de libre-échange (AELE).

L'accord d'association avec l'Union Européenne en 1997.

produits premier prix et des produits haut de gamme (produits bio de Carrefour, marque White Rose de C:ozmo). Dans une moindre mesure, des marques de distributeurs (MDD) de première nécessité sont également commercialisées (par exemple le sucre à la marque Sameh Mall, les conserves à la marque Sultan de Safeway). Ce réseau moderne essaye d'imiter les systèmes de distribution occidentaux. Pour ce faire, ils offrent aux consommateurs un assortiment diversifié de produits, majoritairement alimentaires et disponibles en libre-service dans un même espace. En même temps, les GMS se sont adaptées à la culture orientale de leurs clients ainsi qu'à la structure de leurs plats cuisinés basés principalement sur les épices. Un large assortiment d'épices est proposé en vrac avec la possibilité de goûter les produits. C'est le cas dans l'hypermarché Carrefour City Mall (photo1) où la théâtralisation¹³ dispose d'un large espace entre les rayons (photo 2) ou encore la mise en place d'agents pour mettre les produits en sachet (photo 3) ainsi que les unités de vente volumineuses, particulièrement pour les produits de première nécessité (huile d'olive 16 kg, huile végétale jusque 10 kg) (cf. photo 3).



Photo 1 : Le rayon d'épices de Carrefour d'Amman - Source : auteur, 2016

¹³ La théâtralisation du magasin est une démarche marketing qui consiste à mettre en scène l'offre des produits d'une enseigne, en vue de favoriser l'acte d'achat par la création d'un environnement favorable, et donc d'augmenter la fréquentation du magasin



Photo 2 : Les espaces entre les rayons Carrefour d'Amman – Source : auteur, 2016

Afin de bien satisfaire leurs clients orientaux, les GMS combinent parfois le principe de distribution occidentale et la fabrication artisanale de certains produits. C'est le cas de la fabrication artisanale de pain dans le magasin Miles où la théâtralisation¹⁴ joue sur l'affect des clients (photos 4 et 5), ou bien l'existence d'agents spéciaux dédiés à la mise en sac (cf. Annexe F), ou encore la vente dans de très grandes unités, particulièrement pour les produits de premier nécessité comme le huile végétale et le riz.

¹⁴ La théâtralisation du point de vente est une démarche qui vise à améliorer la mise en scène de l'offre commerciale d'un point de vente en vue de favoriser l'acte d'achat par la création d'un environnement plus favorable et plus attractif aux clients de l'enseigne.



Photo 3 : Unités de vente de grande taille Sameh Mall (sac de riz de 10 kg, bidons d'huile d'olive de 20 Litre, Sameh Mall d'Amman - Source : auteur, 2016



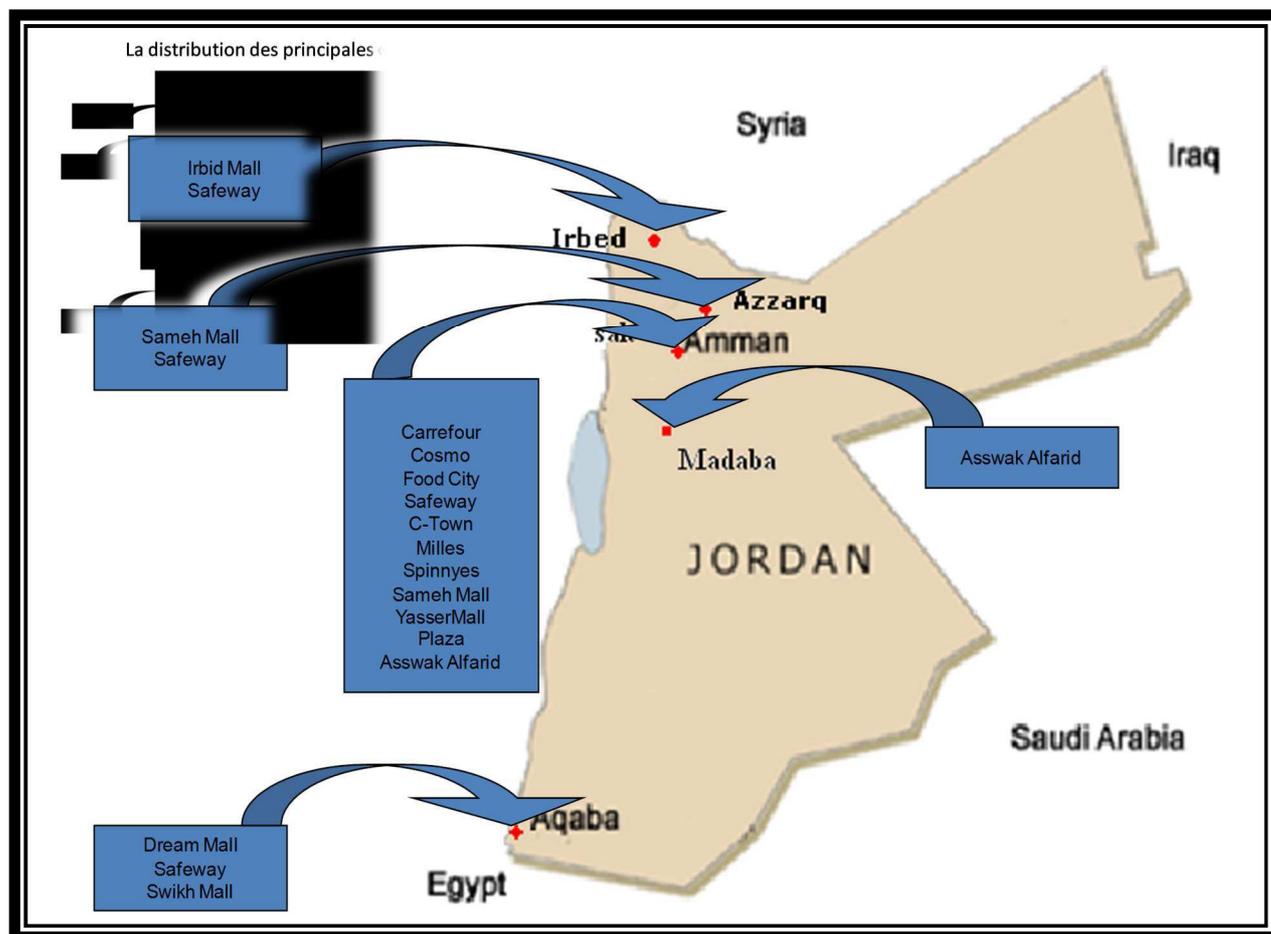
Photo 4 : La torr f cation sur place Miles - Source : auteur, 2016



Photo 5 : Boulangerie artisanale Miles - Source : auteur, 2016

2.3.3.1. Les principales enseignes de GMS en Jordanie

Cette section présente les GMS en Jordanie selon l'ordre alphabétique de leur dénomination :



Carte 2.2 : Le positionnement des GMS en Jordanie - Source : auteur, 2016

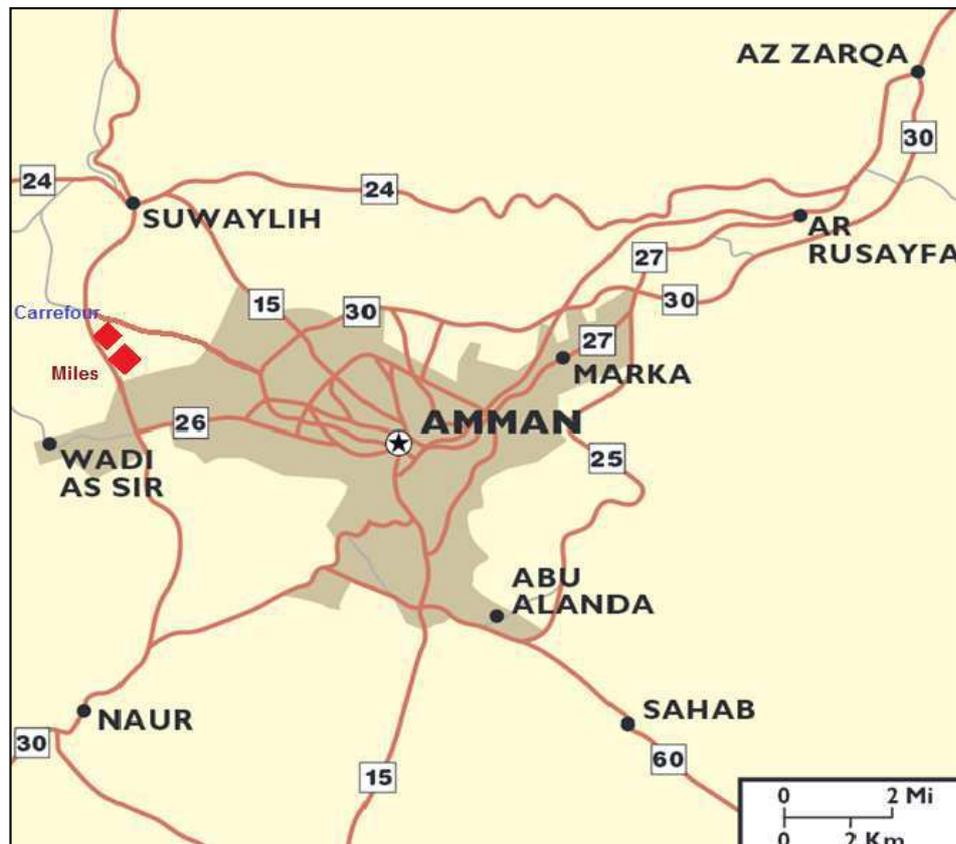
2.3.3.1.1. Asswak Alfaride, Food City, Plaza Superstore, et Yasser Mall

Il s'agit d'enseignes nationales arrivées récemment sur le marché de la distribution en Jordanie. Chaque enseigne est représentée sur le marché par un seul magasin de type supermarché (moins de 2.500 m²).

En général, ces enseignes sont très modestes par rapport aux autres. Elles n'ont pas encore pu développer leur carte de fidélité, leur politique d'utilisation de prospectus ou leur site internet. Souvent, la mise en offre de leurs produits n'est pas très organisée (articles par terre en fond de rayon dans certaines enseignes par exemple).

2.3.3.1.2. Carrefour

L'enseigne française s'est implantée en 2006 à Amman sous la forme de franchise avec le groupe Émirati de Majed Alfutim, opérateur de tous les magasins Carrefour au Moyen Orient (Pays du Golfe, Syrie, Égypte, et Jordanie). Aujourd'hui, Carrefour possède un grand hypermarché à Amman qui se trouve dans le bâtiment de City Mall (cf. Annexe C, photo 2) et sept magasins de type Carrefour Market, (six à Amman, et un magasin à Russaifeh). Carrefour cible ses ventes sur les familles à revenus moyens et élevés en vendant des produits internationaux et locaux à des prix compétitifs. En Jordanie, Carrefour utilise la méthode d'achat centralisé pour tous ses magasins. De plus, Carrefour commence à intégrer en amont de la chaîne d'approvisionnement certains produits agricoles par le biais de contrats passés avec des agriculteurs locaux. Concernant la marque de distributeur (MDD), Carrefour a développé plusieurs produits à sa marque, notamment des produits de première nécessité (riz, yaourts, sucre...), ainsi que plusieurs marques françaises comme le fromage la Vache qui rit et l'huile végétale Lesieur (cf. Annexe E).



Carte 2.3 : Le positionnement du magasin Carrefour et Miles à Amman
Source : auteur, 2016

2.3.3.1.3. C:ozmo

Deuxième chaîne nationale appartenant au groupe Centre Jordanien de Commerce et d'Investissement, C:ozmo travaille sur le marché de la distribution depuis 2003 (*cf.* Annexe C, photo 3). Ce groupe dispose de 7 magasins : un hypermarché et 6 supermarchés (Simply C:ozmo). C:ozmo offre des marques exclusives comme Waitrose (chaîne de supermarchés au Royaume-Uni). Cette chaîne est réputée pour la vente de produits de qualité supérieure. La gamme de produits Waitrose comprend les confitures, biscuits, soupes, produits congelés et autres produits. Ce groupe possède d'autres marques exclusives telles que Goodies Hein Zanetti Blue Elephant (C:ozmo, 2012).

2.3.3.1.4. C-Town

C'est une franchise d'une enseigne américaine, propriété du groupe national. Cette enseigne s'est implantée en 1994 avec son premier magasin au 7ème Cercle. En 1999, il a ouvert son magasin à Youbile Cercle (*cf.* Annexe C, photo 4). Actuellement, C-Town dispose de 5 magasins, deux supermarchés, deux hypermarchés à Amman et un hypermarché à Irbid. Comme la majorité des GMS en Jordanie, C-Town n'a pas encore développé de système de carte de fidélité pour ses clients. C-Town s'approvisionne en fruits et légumes frais auprès du marché central d'Amman (25 Km au sud-est d'Amman). Un responsable d'achat, achète les fruits et légumes de façon quotidienne auprès d'intermédiaires (commissionnaires) sur le marché central. Le responsable d'achat prépare une camionnette pour chaque magasin. Cette camionnette est chargée de fruits et légumes destinés à chaque magasin. De cette manière, l'achat de C-Town assure des quantités nécessaires et élimine au maximum les invendus. De plus, il évite la perte inhérente à la fluctuation des prix. Selon le responsable d'achat d'un des magasins de C-Town, l'achat à travers les marchés centraux affecte la fraîcheur des fruits et légumes. Il indique que C-Town utilise le mode d'approvisionnement direct auprès des agriculteurs locaux. Toutefois, ce mode de commercialisation n'a pas perduré car C-Town a découvert que certains agriculteurs vendaient des produits qui ne provenaient pas de leurs exploitations.

2.3.3.1.5. Miles

Fondée par le groupe national Kourdi Groupe en 2008, cette enseigne possède un seul magasin de type supermarché dont la surface totale est de 2500 m² (cf. Annexe C, photo 8). Ce supermarché est situé au rez-de-chaussée de Mecca Mall, à proximité de City Mall (où se trouve l'hypermarché Carrefour), sur le périphérique ouest d'Amman (cf. carte 2.3). Miles est un supermarché qui conjugue à la fois la modernité et la tradition, en offrant aux clients des produits semblables à ceux du système traditionnel : les pains et les viennoiseries fabriqués sur place dans une boulangerie artisanale. Actuellement, il n'y a pas de projet de construction d'un nouveau magasin annoncé par le groupe.

Miles utilise la stratégie de mise en marché de produits de bonne qualité, tant pour les fruits et légumes que pour les autres produits alimentaires. Cela explique les prix relativement élevés. Miles applique la méthode d'approvisionnement direct auprès des agriculteurs et la fabrication artisanale de pains et de viennoiseries. Mais sa politique de prix est assez élevée par rapport aux autres enseignes, notamment comparée à son voisin Carrefour, même si Miles a développé une carte de fidélité et qu'il distribue des prospectus chaque 10 ou 15 jours. La grande critique de cette enseigne est qu'elle ne possède pas encore un site internet. La création d'un site internet est aujourd'hui primordiale pour communiquer avec ses chalandes, particulièrement pour ceux qui habitent dans des zones de chalandise secondaire et tertiaire (ce qui correspond à des intervalles de temps de déplacement de 10 à 20 minutes, soit à pied, en transport individuel ou collectif). Comme il ne possède qu'un seul magasin à Amman, ce supermarché communique difficilement avec tous ses clients sauf par le biais des prospectus. Sa localisation sur le périphérique Ouest d'Amman lui donne un bon avantage d'accès, mais suite à l'arrivée de Carrefour en 2009 dans la même zone commerciale, il partage désormais cet avantage avec lui.

2.3.3.1.6. Safeway

Safeway a été fondé en Jordanie en 1987, en tant que première enseigne dans le domaine de la distribution moderne. Il est franchisé de l'enseigne Safeway américaine. Le premier magasin Safeway a été ouvert dans le quartier de Shmesani à Amman. En 1991 (cf. Annexe C, photo 9). La famille Masri, a acheté l'enseigne. Le succès extraordinaire de son magasin de Shmesani a conduit l'enseigne à une expansion rapide dans tout le pays. Dix ans plus tard en 1997, le propriétaire a ouvert son deuxième magasin dans la rue de l'aéroport (7ème Cercle). En 2000, quatre nouveaux magasins Safeway ont ouvert rapidement dans Jubaiha, Zarqa Wadi Al-Hajar, Al-Zarqa Jadeedah, et Aqaba. Enfin l'année suivante, un nouveau magasin s'est ouvert à Irbid.

En décembre 2003, l'enseigne Safeway a été acquise par le groupe The Sultan Center (TSC) du Koweït. Ce groupe a été fondé au Koweït en 1976. Il travaille dans le domaine de l'industrie du pétrole. TSC a été élargi pour devenir un fournisseur leader de produits et de marchandises aux GMS du Moyen-Orient.

Tableau 2.4 : Les magasins de Safeway

Supermarchés	Années
Chmeisani	1987
Airport Road (7th Circle)	1997
Jubaiha	2000
Zarqa Wadi Al-Hajar	2000
Aqaba	2000
Irbid	2001
Wholesale Stores	
Moghablean Wholesale	2007
New Zarqa Wholesale	2005
Magasin X-press	
Marj Al-Hamam Safeway X-press	2005
Dahet Amir Rashed Safeway X-press	2005
Airport Road Jomogas Safeway X-press	2006
Tabrbour Jomogas Safeway X-press	-----
Salt Jomogas Safeway X-press	-----
Mafraq Jomogas Safeway X-press	-----
Marka Jomogas Safeway X-press	-----
Medical City Gulf Safeway X-press	-----

Source : auteur, 2016

En 2005, deux nouveaux magasins de proximité ont été ouverts sous le nom de Safeway-Express. Dans la même année, le premier centre de vente en gros s'est ouvert dans la ville de Zarqa (quartier d'Al-Jadeedah). En 2006, un autre magasin Safeway X-press avec une station-service a vu le jour sur la route de l'aéroport. En 2007, le deuxième centre de vente en gros s'est implanté à Moghablean (banlieue d'Amman).

Aujourd'hui, Safeway exploite un total de six magasins de service complet en Jordanie. Deux centres de vente en gros et huit magasins de type Safeway express. Tous les magasins sont ouverts sept jours par semaine et offrent une gamme d'articles de supermarché, de denrées périssables et de marchandises diverses.

2.3.3.1.7. Sameh Mall

C'est une enseigne nationale du Groupe Sameh Investissement. Ce groupe représente le principal opérateur local dans le domaine de la distribution moderne en Jordanie. En 2002, le groupe a commencé ses activités en ouvrant son premier centre commercial à Zarqa (Nord Est d'Amman). En 2005, grâce au succès remarquable du groupe, un deuxième centre commercial a été ouvert dans le Nouveau Quartier de Zarqa.

En 2009, un troisième centre commercial a vu le jour sur la route principale entre Zarqa et Amman.

En 2010, suite au succès du groupe dans Zarqa, le groupe s'étend à d'autres villes de Jordanie et cible de nouveaux consommateurs. Il a ouvert son quatrième centre commercial et son premier magasin dans la capitale Amman (*cf.* Annexe C, photo 10). Le centre commercial est pourvu d'un parking gratuit, d'escaliers mécaniques et de diverses installations dédiées au shopping dans le centre commercial. En 2012, afin d'atteindre une plus nombreuse clientèle, le groupe a ouvert son cinquième puis son sixième centre commercial à Amman.

Enfin en 2013, le groupe a implanté son septième magasin à Amman. Un autre magasin est actuellement en construction (Sameh Mall, 2013)

Tableau 2.5 : Les principales GMS en Jordanie

L'Enseigne	Hypermarché		Supermarché		Nombre total
	Amman	Ailleurs	Amman	Ailleurs	
Asswak Alfaride	2			1 Salt 1 Madaba	4
Carrefour	2		7	1 Resayfeh	10
C:ozmo	1		6		7
C-Town	2	1 (Irbid)	2		5
Food City			1		1
Miles	1				1
Safeway			3 supermarchés	1 Zarqa 1 Irbid 1 Aqaba	6
			6 express stores	1 Mafrag 1 Salt	8
			1 Grossiste stores	1 Zarqa	2
Sameh Mall	4			3 Zarka'a	7
Spinneys	1		1		2
Plaza Superstore			1		1
Yasser Mall			1		1
Total	13	1	29	12	55

Source : auteur, 2016

2.3.3.1.8. Spinneys

Spinneys a été créé en 1924 par Arthur Spinneys dans la banlieue d'Alexandrie en Egypte. En 1948, Spinneys a ouvert ses portes aux consommateurs libanais dans le vieux souk de Beyrouth, suivi par les magasins de Raouché, Verdun et Jnah dans les années 1970. Malheureusement, ces magasins ont fermé plus tard en raison de la guerre civile.

Trente ans plus tard, Spinneys a lancé le concept de l'hypermarché au Liban et a rouvert ses portes en 1998 grâce à un grand magasin à Dbayeh, suivi par 7 autres points de ventes de libre-service. Il existe aujourd'hui en Egypte, au Qatar, en Jordanie et dans les Émirats arabes unis. En Jordanie, Spinneys a ouvert son premier magasin en décembre 2011. Situé dans le prestigieux centre commercial, Al Taj Mall (cf. Annexe C, photo 11), le magasin

possède une surface de 4.500 m². Un an plus tard, l'enseigne a créé son deuxième magasin de type supermarché dans le quartier de Shmeisani.

L'arrivée de Spinneys sur le marché de la distribution depuis de nombreuses années lui permet de posséder une bonne expérience dans ce domaine dans les pays du Moyen-Orient. Il possède aussi un site internet qui facilite la communication avec ses clients. Ce site permet aussi de promouvoir la vente et de transmettre ses actions sociales et son engagement envers la communauté locale : participation du groupe dans la fondation de SOS Villages d'Enfants en Jordanie. Spinneys pratique une stratégie de prix relativement élevés et s'adresse principalement aux classes aisées. Cela explique la rédaction de son site internet uniquement en anglais.

Il s'adresse aux Jordaniens qui maîtrisent correctement cette langue et aux communautés d'occidentaux, principalement les familles de diplomates.

Récemment, ce groupe a mis en place une stratégie de MDD, principalement pour les produits de première nécessité.

2.3.3.2. Les modèles d'approvisionnement des GMS en Jordanie

Les stratégies d'approvisionnement des GMS en Jordanie sont de nature complexe et peuvent être influencées par de nombreuses considérations, à la fois économiques, comme la réduction des coûts de transaction et l'accroissement de l'efficacité de l'offre par rapport aux enseignes concurrentes et non-économiques pour établir des relations de confiance avec leurs fournisseurs pour avoir des produits d'un certain niveau de qualité.

En fonction des résultats de notre recherche, nous classons les modèles de l'approvisionnement des GMS en fruits et légumes en quatre modèles différents (*Figure 2.6*). L'adaptation de l'un ou l'autre des modèles dépend essentiellement de la taille et de la stratégie de l'enseigne et de l'importance des produits pour le consommateur. Etant donné l'importance de ces modèles, soit pour les agriculteurs, soit pour la qualité des produits agricoles commercialisés en GMS, une présentation est proposée selon le graphique ci-dessous.

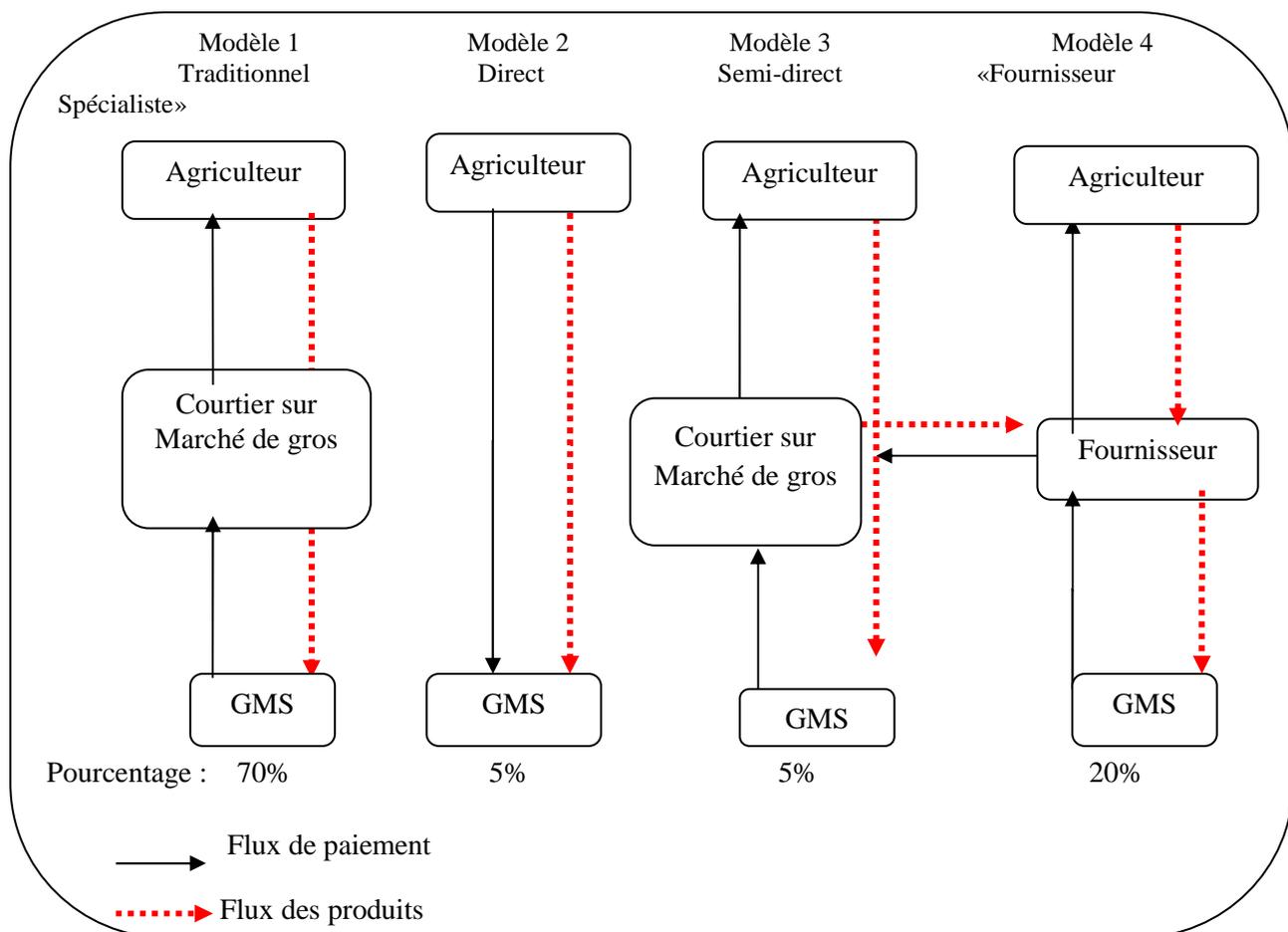


Figure 2.6 : Modèle d’approvisionnement des GMS en Jordanie - Source : auteur, 2016

2.3.3.2.1. Le modèle 1 « Traditionnel »

C’est le modèle prédominant dans le secteur de la distribution de fruits et légumes en Jordanie, tant dans les GMS que sur le marché de la distribution traditionnelle. La majorité des GMS en Jordanie applique cette méthode car elle est plus simple et moins risquée par rapport à la méthode directe. Cette méthode permet aux GMS, comme aux détaillants traditionnels, d’acheter les fruits et légumes principalement auprès du marché central d’Amman. Généralement, les GMS achètent, selon leurs besoins, les fruits et légumes quotidiennement par le biais d’un responsable d’achat qui se place chaque jour sur le marché et achète la quantité nécessaire pour une journée. Ensuite, il expédie ses achats de fruits et légumes par un ou plusieurs camions selon l’enseigne (un camion pour chaque magasin). Ce modèle se caractérise donc par l’existence d’agents de vente à la commission (courtiers) entre les agriculteurs et les GMS (Figure 2.7).

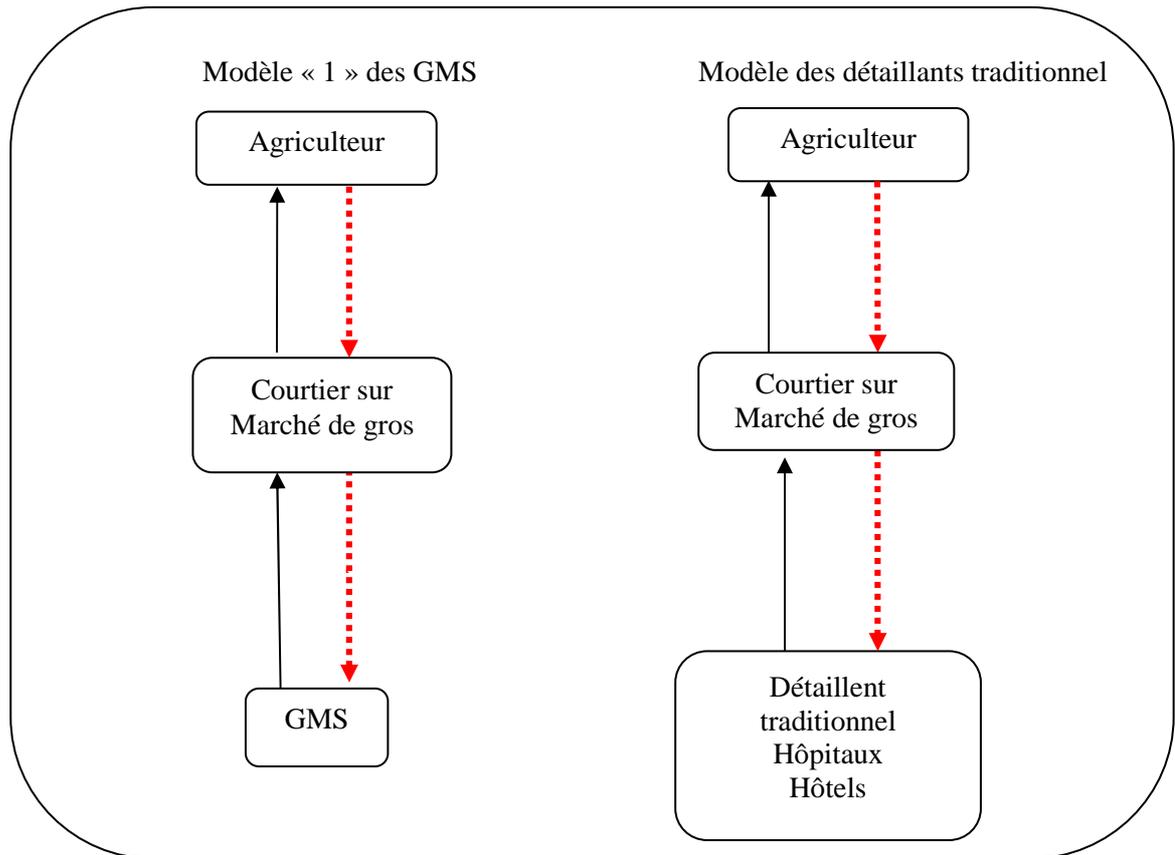


Figure 2.7 : Le modèle « 1 » d’approvisionnement des GMS et le modèle d’approvisionnement des détaillants traditionnels - Source : auteur, 2016

Dans ce modèle les GMS assurent leurs approvisionnements quotidiens en fruits et légumes au prix courant sur le marché sans engagement à des prix prédéfinis. Ceci leur permet de s’adapter à la fluctuation des prix tout en limitant au maximum les invendus.

De plus, ce modèle permet aux GMS de pratiquer des prix plus intéressants par rapport aux commerçants traditionnels car ils achètent des volumes plus importants de façon quotidienne. Par ailleurs, la relation entre le responsable d’achat et les commerçants du marché de gros reste très vague parce que le marché est peu transparent. Ainsi, il est difficile d’appréhender le mécanisme par lequel le responsable d’achat de GMS choisit son ou ses fournisseurs : comment fait-il pour négocier et conclure le prix de chaque produit ?

En Jordanie les fruits et légumes sont commercialisés généralement en vrac en raison de l’absence de labels qui indiquent la qualité réelle des produits. Les consommateurs utilisent des critères physiques (taille, couleur, odeur...) pour apprécier la qualité du

produit. Généralement, les GMS commercialisent les fruits et légumes d'une qualité supérieure à la moyenne ceci leur permettant de satisfaire la majorité de leurs clients et de faire face aux concurrents traditionnels.

Compte tenu de la prédominance de l'intermédiation (courtiers de marché central) dans la commercialisation des produits agricoles, les producteurs ne sont pas au courant de l'identité exacte de leurs clients (il peut s'agir des GMS, des détaillants traditionnels, des hôtels ou bien des hôpitaux). L'existence des intermédiaires entre les producteurs et les acheteurs conduit à une opacité de la chaîne qui empêche par exemple les agriculteurs d'être au courant du niveau de satisfaction des consommateurs finaux. Donc, dans ce modèle il n'y a aucun effet direct des GMS, ni sur les revenus des agriculteurs, ni sur la qualité de leurs produits car les agriculteurs et les GMS sont isolés en raison de l'existence des courtiers.

En effet, les agriculteurs ne font ni tri, ni classification des produits en cas de vente sur le marché de gros. Par ailleurs, le temps de transport des produits entre l'exploitation agricole, le marché de gros et les GMS peut aller jusqu'à 20 heures. Durant ce temps, le produit doit être chargé et déchargé deux fois, ce qui affecte sa qualité. De plus, le transport est réalisé par des véhicules non réfrigérés, ce qui affecte la fraîcheur des produits. Tout cela fait que ce modèle ne convient pas aux consommateurs jordaniens qui sont très sensibles à la qualité et à la fraîcheur des produits.

2.3.3.2.2. Le modèle 2 « Direct »

La méthode d'approvisionnement indirecte a été adoptée depuis le départ par la plupart des enseignes de GMS en Jordanie car il n'y a pas une forte concurrence entre elles. Les consommateurs qui fréquentent les GMS sont intéressés par les produits exotiques et les produits alimentaires transformés prêt à être consommés. Par contre, ils fréquentent le rayon de fruits et légumes frais pour se dépanner. Récemment, le nombre d'enseignes et de magasins GMS a augmenté, tant les nationaux que les internationaux. La concurrence a évolué entre les enseignes, ce qui oriente certaines enseignes vers l'approvisionnement direct auprès des agriculteurs. C'est le cas de Carrefour et Miles.

Par cette méthode, les GMS signent un contrat explicite avec l'agriculteur. Ce contrat comporte toutes les conditions liées au type de produit (variété, niveau de qualité, conditionnement), conditions de livraison (temps de livraison, nombre de livraisons par semaine, quantité délivrée à chaque livraison.) et le délai de paiement (normalement entre 30 et 60 jours). Ce contrat stipule aussi les conditions du prix et la quantité prédéfinie. Toutefois, ces conditions sont flexibles. Cette flexibilité permet aux GMS de bien s'adapter à l'effet saisonnier sur la demande et le prix des produits agricoles. Elle permet également de garder des prix proches de ceux existant sur le marché traditionnel. Le contrat permet aussi aux GMS de faire des promotions, notamment lorsque les prix chutent à la pleine saison. Enfin, cette méthode permet d'absorber le maximum de la production agricole.

La méthode d'approvisionnement direct, adoptée par certaines GMS, permet de commercialiser des produits agricoles plus frais et de meilleure qualité. Ce type d'approvisionnement offre une traçabilité des produits car ils sont expédiés directement de l'exploitation agricole vers le magasin ou la centrale d'achat sans passer par le marché central.

Les agriculteurs qui vendent directement aux GMS profitent de prix plus intéressants que ceux du marché central. Ils économisent en même temps les frais d'agents de vente à la commission.

Depuis la mise en œuvre de cette méthode, la commercialisation des produits agricoles en Jordanie s'effectue de façon directe en comparaison aux résultats obtenus par la méthode indirecte. Dans la méthode directe, le produit arrive directement dans le magasin d'où une

traçabilité est possible. La qualité des produits commercialisés est meilleure en raison de la rapidité de livraison.

Toutefois, cette méthode reste appliquée à un nombre limité d'enseignes car la stratégie d'approvisionnement direct a besoin d'une importante capacité managériale de la part des GMS : anticipation des besoins par types de produits (fruits et légumes), estimation du prix potentiel de chaque produit. Dans le même temps, cette méthode est soumise à l'existence d'agriculteurs fiables et capables de répondre aux exigences des GMS. La confiance entre les GMS et les agriculteurs est primordiale dans ce type d'approvisionnement. L'agriculteur fiable n'existe pas toujours. Ainsi, Sameh Mall a abandonné l'approvisionnement direct après avoir découvert que l'agriculteur lui livrait des produits provenant du marché central, plutôt qu'issus de sa propre exploitation.

Des effets indirects sur la qualité de la production agricole apparaissent, notamment le développement local de certaines normes et standards de qualité. En outre, ce système permet d'informer les agriculteurs sur la mise en œuvre de ces normes et d'augmenter en même temps leur capacité de s'adapter aux normes des marchés d'exportation dans les pays voisins de la Jordanie, notamment les Pays du Golfe.

Même si ce modèle est plus efficace et profitable pour les agriculteurs et pour les GMS, grâce au principe gagnant/gagnant, il reste actuellement limité aux deux enseignes Carrefour et Miles. Ces deux enseignes, qui adoptent le modèle direct, ont des stratégies de différenciation d'offres de fruits et légumes, distinctes des autres GMS, notamment Safeway et Sameh Mall qui adoptent le modèle d'approvisionnement direct.

En fait, cette méthode leur permet de s'approvisionner en produits plus frais et de meilleure qualité, ainsi de mieux satisfaire leurs clients. Ce modèle d'approvisionnement est important du point de vue des consommateurs jordaniens.

Selon l'enquête réalisée sur le terrain en 2012 et en phoning en 2014, ce modèle exclut actuellement cinq exploitations de taille moyenne (de l'ordre de 7 hectares) sur 140 exploitations enquêtées. Par contre, les agriculteurs qui ont adopté ce modèle doivent supporter un délai de paiement qui va jusqu'à 60 jours : la majorité des agriculteurs jordaniens obtient une avance sur paiement auprès des courtiers (selon l'enquête 70%). Cela permet de financer les opérations de production (achat d'intrants), alors que dans l'absolu leur trésorerie ne leur permettrait pas de supporter un délai de paiement de 60 jours.

A terme, ce modèle d'approvisionnement deviendra dominant et incontournable, particulièrement pour les produits agricoles faisant l'objet d'une forte consommation en Jordanie. C'est le cas des tomates, concombres et pommes de terre. Par contre, pour les autres fruits et légumes tels que les oignons verts, courgettes, piments, choux- fleurs, l'approvisionnement se fera toujours auprès de fournisseurs spécialisés (modèle 4), compte tenu des plus faibles quantités mises en marché et par rapport à la demande locale qui consomme moins ces produits.

L'accès au financement sera le facteur primordial pour l'approvisionnement direct aux GMS. En effet, la majorité des agriculteurs jordaniens bénéficient d'une avance sur paiement auprès des courtiers du marché de gros pour financer leurs opérations de production (achats des intrants, des installations d'irrigation).

2.3.3.2.3. Le modèle 3 « Semi-direct »

Ce modèle a été adopté en 2012 par certaines enseignes pour l'approvisionnement en fruits et légumes. Ce modèle est utilisé par les GMS, notamment Carrefour et Spinneys, pour s'approvisionner en légumes verts à feuilles tels que les salades les choux-fleurs, les oignons verts ou la menthe. Ces produits sont cultivés sur des petites surfaces et consommés en petite quantité en comparaison aux tomates et aux pommes de terre.

Dans ce modèle les produits sont transportés directement du producteur aux GMS sans passer par le marché de gros. La livraison est faite en présence d'un courtier du marché de gros qui supervise la livraison et qui délivre à l'agriculteur une facture afin que ce dernier soit payé dès le lendemain auprès de son agence de courtage située au sein du marché de gros.

L'intervention des courtiers, dans les rapports entre les GMS et les agriculteurs, est réelle dans ce modèle même quand l'agriculteur délivre son produit directement au magasin. En effet, l'agriculteur n'a aucune relation avec les GMS pour définir la qualité et la quantité de la production livrée. Dans ce modèle comme dans le modèle traditionnel, le courtier (agent de vente à la commission) paye les agriculteurs directement qui ensuite attendent de 45 à 60 jours pour être payés par les GMS. La seule différence dans ce modèle s'explique par la livraison des produits directement aux magasins sans passer par le marché de gros.

Les GMS utilisent ce modèle pour s'approvisionner en fruits et légumes plus frais. Par contre, la qualité des produits est semblable à celle des produits vendus sur le marché de

gros. Il en résulte que les GMS doivent eux-mêmes faire le tri, le classement (dont le calibrage) et l'emballage dans leur atelier.

Ce modèle reste limité à certains produits. Il n'est pas utilisable pour l'ensemble des produits agricoles car la quantité minimum d'achat d'un camion se limite à des productions bien précises. Ainsi, l'enseigne avec un ou deux magasins peut vendre un camion de tomates ou de concombres mais elle ne peut pas vendre un camion de piments car la demande est nettement plus faible. Ce modèle permet donc de résoudre uniquement le problème de fraîcheur de certains produits ; c'est le cas pour les tomates et les concombres.

S'agissant de l'agriculteur, ce modèle reste identique au modèle classique. Le producteur reçoit son paiement par l'intermédiaire de son courtier au marché de gros. Le processus de production reste identique. Les mêmes variétés sont cultivées mais la livraison se fait dans le magasin en lieu et place du marché de gros.

2.3.3.2.4. Le modèle 4 « fournisseur spécialiste »

Ce modèle est apparu sur le marché des GMS lors des deux dernières années (comme pour le modèle 3, i.e. depuis 2012). Grâce à ce modèle, les GMS s'approvisionnent auprès de fournisseurs spécialisés. Ces derniers achètent 70% des produits directement auprès des agriculteurs sans passer par le marché de gros. Après avoir réceptionné le produit, les fournisseurs assurent le tri, le classement et le conditionnement dans leurs ateliers. Ensuite, ils livrent les produits aux GMS par camions réfrigérés.

Ce modèle de commercialisation existe déjà dans le secteur d'exportation car les produits exportés doivent être frais. Ils doivent également respecter certaines normes et standards de qualité selon le marché destinataire.

L'augmentation progressive de la concurrence entre les GMS en Jordanie et leur exigence d'approvisionnement en produits plus frais et de meilleure qualité explique l'adoption de ce modèle par les GMS. Ce modèle se caractérise par l'existence de deux types de contrats prédéfinis : un contrat entre l'intermédiaire et l'agriculteur et un autre entre l'intermédiaire et les GMS. Ce dernier détermine clairement la fréquence de livraison, la quantité et la qualité des produits.

Dans ce modèle, l'agriculteur profite de prix stables prédéfinis pour sa production et économise en même temps les frais des marchés de gros qui peuvent aller jusqu'à 8%. Mais l'agriculteur qui s'engage dans ce modèle doit être capable de produire des fruits et

légumes de haute qualité, de nouvelles variétés et d'assurer un volume de production précis pendant la durée de contrat. Enfin, l'agriculteur doit entretenir de bonnes relations et une bonne connaissance des intermédiaires car ces atouts sont essentiels aux bonnes relations entre les acteurs. Les GMS profitent également de produits pré-emballés tels que des sachets plastiques formatés aux produits (c'est le cas pour les salades, le persil et la menthe). Ils sont ensuite transportés par camions frigorifiques pour garder la qualité optimale des produits et livrés quotidiennement au magasin. Ces conditions sont notifiées par contrat. Ce type de chaîne logistique n'existe pas dans les autres modèles.

L'intermédiaire doit négocier en même temps le contrat avec les GMS et les agriculteurs. Pour assurer son profit, il veille notamment sur les prix qui sont fixés, généralement 2 à 3 mois avant la saison de production, ce qui est connu sous l'expression de « marché de gré à gré à livraison différée ». Dans ce cas de figure, la transaction est conclue directement entre le vendeur et l'acheteur, les règles et le cadre de ces échanges sont librement fixés par les parties sans l'intervention d'un *intermédiaire* ou d'un régulateur. De ce fait, chaque opérateur est exposé au risque de défaut de sa contrepartie alors qu'à l'opposé dans un marché organisé, la transaction se fait par l'intermédiaire de la chambre de compensation qui protège les opérateurs contre le risque de défaut de leur contrepartie (Lautier and Simon 2004).

Les acteurs concluent les prix en prenant pour référence les prix précédents et en se basant sur leurs expériences personnelles du marché. La durée de ce type de contrat est courte : 2 à 4 mois (une saison maximum). Il n'y a pas encore de contrats pour une durée de 6 mois ou plus car les prix sont très fluctuants et les prédictions sont difficiles à réaliser.

Les agriculteurs reçoivent le paiement soit le jour même, soit le lendemain de la livraison par les intermédiaires (fournisseurs spécialistes) mais les GMS payent leur facture à ces derniers dans un délai de 45 à 60 jours.

En tant qu'intermédiaire entre l'agriculteur et les GMS, le rôle primordial des fournisseurs nécessite une bonne connaissance du monde agricole, des marchés et des prix tant sur le marché national que sur les marchés voisins (Iraq et les Pays du Golfe ...). Les fournisseurs doivent payer directement les agriculteurs et supporter les délais de paiement des GMS. Il est impératif qu'ils possèdent une chaîne logistique, dont des camions frigorifiques, afin de pouvoir livrer des produits de qualité.

Au regard de ces modèles, nous voyons clairement que l'approvisionnement direct (deuxième modèle) est celui qui convient le mieux aux GMS en termes de satisfaction de

leurs clients. Il permet d'offrir des produits frais de haute qualité et à des prix plus concurrentiels qu'aux détaillants traditionnels. Ce modèle permet d'éliminer le rôle des intermédiaires (courtiers du marché de gros), ce qui lui donne plus d'efficacité en termes de prix et de délais. S'agissant de l'agriculteur, ce modèle lui permet d'obtenir des prix prédéfinis et plus stables pour ses produits. En même temps, il lui permet d'économiser les frais de marchés de gros qui vont jusqu'à 8%. Cette méthode est apparue récemment en Jordanie, avec l'évolution de la concurrence intra-GMS d'une part, et la qualité supérieure des produits agricole qu'elle assure d'autre part. Ainsi, ce modèle possède un fort potentiel de développement dans le court et moyen termes.

2.4. Face à l'intensité de la concurrence inter-enseignes à terme, les agriculteurs peuvent se structurer pour satisfaire les nouvelles conditions contractuelles

2.4.1. Regrouper les petits agriculteurs en Jordanie

On considère que les grands agriculteurs ont la capacité de commercialiser leurs produits dans les GMS. Il convient de noter que ce groupe favorise le marché de l'exportation par rapport aux GMS. D'une part, les prix sont plus intéressants et, d'autre part, les enseignes ayant un nombre limité de magasins ne peuvent pas absorber la totalité de cette production. Cette remarque explique pourquoi ce groupe refuse de vendre leurs produits dans les GMS. Il donne, dans un même temps, l'opportunité de vendre dans les GMS pour les petits et moyens agriculteurs, lesquels peuvent contracter directement avec les GMS. Ainsi, le regroupement des petits agriculteurs s'avère nécessaire afin de mieux satisfaire la demande des GMS et de surmonter la contrainte du volume nécessaire afin de baisser les coûts de d'approvisionnement (coût de transaction) pour les GMS.

2.4.2. Un agriculteur leader

Le seul cas trouvé dans les pays en développement est celui des producteurs de salades aux Philippines. Cette approche a été développée dans le cadre d'un projet de l'USAID. Il concerne le regroupement d'agriculteurs producteurs de laitue en vue d'approvisionner directement les hôtels, les restaurants et les supermarchés. Il constitue un marché alternatif par rapport au marché traditionnel, lequel est représenté par les commerçants locaux (Montiflor, 2007).

Les activités marketing de chaque groupe sont coordonnées par la plus grande exploitation agricole. Les activités de coordination impliquent de contacter chaque producteur pour obtenir confirmation de l'approvisionnement hebdomadaire et compenser les déficits d'un agriculteur par d'autres. Elles nécessitent également de distribuer les emballages et les boîtes, de transmettre les rapports et les paiements reçus de façon hebdomadaire aux autres producteurs du groupe, de discuter et d'identifier des problèmes de qualité, d'assurer la liaison avec les fournisseurs des emballages, les transporteurs et les fournisseurs des inputs. Le rôle de coordination de l'agriculteur leader apparaît comme l'élément essentiel du succès. En Jordanie, cette méthode peut être appliquée dans la vallée du Jourdain où se trouvent plusieurs petits agriculteurs qui produisent presque les mêmes genres des produits agricoles dans des conditions de production très proches. Toutefois, les procédures de trouver ou de former ce leader ne sont pas négligeables (Shepherd, 2005 ; Montiflor, 2007).

2.4.3. Un établissement public

Un établissement public peut jouer un rôle important pour regrouper les petits agriculteurs afin d'atteindre un volume de production qui leurs permettra de fournir les GMS. On peut citer le cas de la société Tiao Tang Shan qui appartient au Bureau agricole de Beijing. Elle possède près de 50 ha et possède aussi sa propre zone de production de 13 ha. La société publique ne contractualise pas directement avec les agriculteurs, mais par l'intermédiaire d'associations afin de réduire les coûts de transaction. Elle vend maintenant sept tonnes de légumes quotidiennement dans plus de vingt supermarchés. Elle loue l'espace dans les magasins, et elle paye aux supermarchés un pourcentage sur les ventes (généralement 12-25%), les frais de promotion, ainsi que les frais d'entrée (poignée de porte).

2.4.4. Les coopératives

Il existe une littérature importante sur le rôle potentiel d'une nouvelle génération de coopératives agricoles qui peuvent soutenir les petits agriculteurs afin de vendre leurs produits dans les GMS et surmonter les difficultés liées à l'adaptation des normes et standards de qualité (Fulton, 2000; (Harris, Stefanson et Fulton, 1996). Les établissements de vente coopératifs sont des catalyseurs potentiels pour atténuer ces coûts,

stimuler l'entrée sur le marché et promouvoir la croissance dans les communautés rurales. C'est le cas de producteurs de lait dans les hauts plateaux éthiopiens. La coopérative agricole existe déjà dans le secteur agricole en Jordanie, mais elle n'exerce aucun rôle dans la commercialisation des produits de ses membres. Leur rôle porte exclusivement sur le service de vulgarisation agricole (Holloway et al., 2000). L'Etat jordanien pourrait supporter ces coopératives agricoles pour qu'elles puissent développer des activités de commercialisation des produits et acheter leurs intrants.

2.4.5. Les GMS

Les GMS pourraient participer au regroupement de leurs fournisseurs agricoles, c'est le cas de la chaîne Foodworld en Inde (Mulky et Nargundkar, 2003). Cette chaîne exploite 50 magasins, principalement dans le sud du pays et a développé des relations d'approvisionnement avec une centaine de petits agriculteurs (exploitation de cinq hectares). Cette méthode n'existe pas encore en Jordanie. Le regroupement nécessite, en effet, une capacité managériale et une bonne connaissance de tous les agriculteurs concernés

2.4.6. Fournisseur spécialiste

Dans cette méthode un intermédiaire (fournisseur spécialiste) contracte à la fois avec les GMS et les agriculteurs. Cet intermédiaire s'engage à délivrer les produits agricoles aux GMS en fonction d'un emploi de temps prédéfini. C'est le cas de Freshmark en Zambie, qui achète les fruits et légumes directement auprès des agriculteurs locaux, en vue de les revendre à l'enseigne Shoprite et lui assurer une bonne qualité de produits. Freshmark, approvisionne ses fournisseurs gratuitement en semences des variétés recommandées par le supermarché (Haantuba, 2003).

2.4.7. L'intervention de l'état dans le secteur agricole

Les différentes institutions de l'Etat, comme le Ministère de l'agriculture, le Conseil Agricole, l'Union des Agriculteurs, peuvent jouer un rôle primordial, en vue de permettre aux petits agriculteurs de vendre dans les GMS. L'Etat peut encourager les petits agriculteurs à se regrouper par le biais des coopératives agricoles. Ces structures existent

déjà dans les régions rurales, mais elles ont besoin d'augmenter les services rendus et de participer à la commercialisation de leurs produits. Outre l'intérêt commercial, cette évolution permettrait de diminuer les coûts de transaction qui sont un point critique pour les GMS.

La deuxième action possible est que l'Etat doit faciliter l'accès au crédit (court et long terme) pour que les agriculteurs puissent vendre dans les GMS. Généralement, dans le système de distribution traditionnel, les agriculteurs reçoivent des financements auprès de leurs agents de vente à la commission (marché de gros) avant la récolte pour financer les charges d'exploitations. Ainsi, l'accès au financement sera primordial pour que les petits agriculteurs puissent vendre dans les GMS et qu'ils puissent supporter un délai de paiement de 30 à 60 jours.

L'Etat doit donc assurer aux agriculteurs un accès à des financements simples et faciles, par le biais de la Société de Crédit Agricole. L'Etat doit également réviser sa politique de financement agricole car les intérêts du Crédit Agricole sont relativement élevés (Kaddumi, 2011). L'Etat doit enfin développer certaines normes et standards de qualité et de sécurité alimentaires par le biais de l'Organisation Jordanienne de la Normalisation de la Métrologie et les renforcer progressivement chez tous les agriculteurs. Il convient de contrôler ces normes dans tous les points de vente au détail, tant chez les traditionnels que dans les GMS. Cela devrait permettre aux agriculteurs d'être conscients de ces normes lesquelles vont faciliter la vente de leurs produits dans les GMS. Cette mesure pourrait aussi empêcher les GMS d'imposer leurs propres normes de qualité. Celles-ci sont parfois plus strictes que celles de l'Union européenne (FAO, 2004). En fait, l'harmonisation des standards de qualité, à la fois sur les GMS et sur les canaux traditionnels, va permettre aux consommateurs de comparer les prix entre les points de vente et, en même temps, va permettre aux détaillants traditionnels de survivre et de concurrencer les GMS.

2.5. Analyse concurrentielle du secteur des GMS en Jordanie

Les GMS sont un modèle de distribution occidental qui tente de s'installer dans un nouvel environnement afin de servir un univers de clients orientaux, très hétérogènes en termes de comportements d'achat et de consommation. Cette différenciation de comportements existe entre les quartiers riches et les quartiers populaires. La classe pauvre conserve un mode de distribution et de consommation traditionnel. A l'inverse, les classes riches et

moyennes fréquentent principalement les GMS et cherchent des produits de qualité ou encore exotiques.

Dans ce schéma, les GMS doivent prendre en compte cette hétérogénéité dans leurs stratégies de positionnement des prix et d'assortiments. Parallèlement, les GMS doivent s'adapter aux législations jordaniennes qui régissent le système de distribution. Dans plusieurs pays en développement comme en Syrie, Jordanie et au Liban, cette réglementation n'est pas encore aussi stricte et claire que dans les pays développés.

Cette situation offre un vrai défi de développement pour les GMS jordaniennes, tant pour les enseignes nationales que pour les enseignes internationales.

Les GMS sont un phénomène relativement récent. Elles disposent d'une évolution potentielle importante, car le système de distribution traditionnel n'est plus capable de satisfaire tous les besoins des consommateurs locaux. De fait, il sera important de déterminer les opportunités et les menaces liées à l'évolution des GMS, dans l'environnement économique, social, et culturel jordanien. Il en sera de même concernant les répercussions de cette évolution sur le système de distribution à court et moyen terme. Trois types d'analyse qualitatives ont été effectuées : l'analyse MOFF (Menaces - Opportunités - Forces - Faiblesses) en anglais SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), la matrice Mc Kinsey et l'analyse des cinq forces de concurrence de Mickaël Porter.

L'objectif général de ces analyses est de faire un état des lieux de la situation actuelle des GMS, d'identifier et détailler leurs évolutions potentielles et de montrer les avantages du marché de la distribution moderne en Jordanie, ainsi que les atouts de chaque enseigne.

Ces analyses vont permettre d'établir une vision prospective des systèmes de distribution en Jordanie. Elles décriront l'évolution des relations commerciales concurrentielles entre les acteurs et notamment comment le modèle de distribution moderne va coexister avec le modèle traditionnel qui est actuellement dominant. Enfin, ces analyses permettront de mieux connaître la concurrence *intra* GMS, et également entre les deux modèles (traditionnel et GMS), ainsi que les impacts sur les consommateurs jordaniens.

2.5.1. Analyse SWOT du secteur des GMS en Jordanie

	Forces	Faiblesses
Interne	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le secteur de distribution moderne en Jordanie est en phase de lancement ce qui signifie un faible niveau de concurrence entre les enseignes. ✓ Les GMS en Jordanie proposent aux consommateurs un environnement agréable pour faire leurs courses dans un contexte/ ambiance détendu et offrant un choix optimal de marchandises. ✓ Les GMS offrent aux consommateurs des produits exotiques et des produits haut de gamme comme les produits Bio de Carrefour. ✓ Les GMS offrent aux consommateurs la possibilité de faire les courses dans un lieu unique (one stop shopping). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un faible part de marché en ce qui concerne les fruits et les légumes frais en comparaison avec le marché traditionnel qui reste le dominant. ✓ Les GMS ne s'adressent qu'aux classes riche et moyenne. ✓ Les contrats implicites sont dominants entre les acteurs, particulièrement en ce qui concerne le prix et la quantité. ✓ La majorité des GMS s'approvisionnent auprès des grossistes (fruits et légumes) ce qui affecte négativement leur pouvoir de négociation ainsi que leur marge. ✓ Plusieurs enseignes possèdent un ou deux magasins, ce qui empêche la réalisation d'économie d'échelle.
	Opportunités	Menaces
Externe	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Une croissance démographique de 2.7% en 2012 combinée avec une amélioration des revenus <i>per capita</i>. ✓ Les services, les produits et l'environnement offert par les GMS en Jordanie en font un système de distribution incontournable dans les 10 ou 15 ans. ✓ Les GMS peuvent attirer de nouveaux clients en s'installant dans les autres grandes villes et en développant des stratégies de promotion et de fidélisation. ✓ Les GMS peuvent aussi développer des MDD pour améliorer leur pouvoir de négociation auprès des fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Jordanie se trouve dans une région instable politiquement surtout après le printemps arabe, ceci augmente les facteurs de risques pour les investisseurs potentiels. ✓ Le marché jordanien reste un marché modeste en comparaison des marchés voisins comme l'Egypte et la Syrie. ✓ La libéralisation progressive de l'économie Jordanienne limite les barrières pour les nouveaux arrivants sur le marché des GMS. ✓ La balance commerciale jordanienne est déficitaire pour plusieurs produits, tant agricoles qu'agroalimentaires, ainsi l'approvisionnement de ces produits subit les fluctuations des politiques d'importation.

Source : (Humphrey, 2005) auteur, 2016

Le secteur de distribution moderne en Jordanie a connu, ces dernières années, des développements remarquables, soit en termes de nombre de magasins, soit au niveau des parts de marché qui ne cessent de progresser. L'analyse SWOT (Humphrey, 2005) montre que ce secteur est prometteur. Il devrait devenir un système de distribution incontournable dans les 10 à 15 prochaines années. Cela signifie que le commerce traditionnel devra s'adapter à cette évolution.

En effet ces deux concepts commerciaux développent une stratégie de positionnement totalement différente :

- le commerce traditionnel va se concentrer sur une stratégie de proximité dit de « dépannage » pour différencier son offre de celle des GMS. Il poursuivra une offre étroite comparée au commerce moderne mais ajustée à ses clients. Des services exclusifs comme la vente à crédit feront partie de ses forces.
- En revanche, les atouts des GMS sont multiples : une offre large massifiée de produits de grande consommation composée des produits de base, des produits exotiques et des produits haut de gamme. A cette offre abondante s'ajoute un environnement attractif (parking théâtralisation, services annexes).

Ce nouveau modèle de commercialisation alimentaire répond aux attentes des consommateurs jordaniens des classes riches et moyennes. *A contrario*, le commerce traditionnel répond mieux aux classes modestes et aux générations seniors. Les GMS peuvent augmenter le nombre de leurs clients potentiels en adoptant certaines procédures comme par exemple le développement de politiques de fidélité au travers de carte de fidélité et d'offres ciblées. De plus, les GMS disposent également de plans publicitaires plus efficaces qui incluent une gamme de produits plus large.

Au-delà d'attirer de nouveaux clients, les GMS doivent aussi augmenter le nombre de leurs magasins (taux d'exposition) et s'installer dans les autres grandes villes où la demande des jeunes générations est forte.

Cela montre que le secteur de distribution moderne en Jordanie est un secteur prometteur doté d'un fort potentiel de développement grâce à l'augmentation des revenus et à la croissance progressive de la classe moyenne de ces dernières années. Le taux de croissance de la population est de l'ordre de 2.7% en 2012 dans laquelle la tranche d'âge des 15-24 ans représente 22%. Ces derniers sont les plus susceptibles de fréquenter les

GMS car ils recherchent des produits exotiques et des produits haut de gamme dotés de services (à apprêter, à assembler, prêts à consommer...).

Toutefois l'instabilité politique et juridique de la Jordanie freine sensiblement l'investissement direct étranger dans tous les secteurs dont celui de la grande distribution. Les échanges commerciaux entre les pays du Moyen Orient sont plus affectés par les relations politiques entre ces pays que par les facteurs purement économiques. Les responsables politiques encadrent toutes les activités et les coopérations commerciales. En conséquence, on observe en particulier une régression de l'exportation de produits agricoles jordaniens (surtout les légumes) vers l'Arabie Saoudite à la fin de la première guerre du Golfe.

L'analyse SWOT qui précède, détermine les opportunités et les menaces potentielles du secteur des GMS en Jordanie, en fonction des facteurs internes et externes, sans étudier la performance de chaque enseigne de GMS et sans valoriser leur positionnement sur le marché,

Ainsi, il est plus important de valoriser la performance de chaque enseigne à partir de comparaisons entre :

- Les enseignes et la stratégie de prix ;
- Les formats d'implantation ;
- Les méthodes d'approvisionnement ;
- L'existence et l'importance des MDD ;
- Les moyens de communication avec les clients (prospectus, site internet, autres) ;
- Les programmes de fidélité,

En combinant ces données de comparaison à d'autres structures économiques, sociales et culturelles du marché jordanien, il sera possible de montrer que les enseignes qui ont réussi à bien s'installer sur le marché jordanien, ont mieux satisfait leurs clients que les enseignes concurrentes. Pour répondre à cet objectif, la matrice de McKinsey consacrée à l'analyse des performances stratégiques a été utilisée.

2.5.2. Matrice de McKinsey

Il s'agit d'une matrice de décision stratégique développée par le cabinet de conseil McKinsey & Company, dans les années 1970. L'objectif de cette matrice est d'effectuer une analyse de portefeuille d'activités d'une entreprise ayant plusieurs domaines d'activité stratégique (DAS). La Matrice de McKinsey est un outil beaucoup plus sophistiqué et plus puissant que la matrice Boston Consulting Group (BCG)¹⁵, car elle prend en considération plusieurs facteurs pour mesurer l'attractivité du marché (facteurs externes) et l'atout de l'enseigne (facteurs internes).

La matrice de McKinsey prend en compte l'attrait du marché qui représente à la fois la taille du marché, le taux de croissance et l'intensité concurrentielle. De plus, le deuxième axe de la matrice McKinsey représente l'atout de l'entreprise, ce qui correspond à l'image de marque, la qualité de produits et le service après-vente.

2.5.2.1. L'attractivité du marché

L'attractivité du marché inclut une plus large gamme de facteurs autres que le taux de croissance du marché (cas de la matrice BCG). Dans notre cas, nous allons prendre les facteurs suivants :

- La croissance potentielle du secteur des GMS en Jordanie ;
- Le potentiel de marges ;
- Le risque sur le marché ;
- La concurrence.

Chacun de ces paramètres peut prendre une valeur de 0,5 à 3,5 (avec un pas de 0,5)

Par ailleurs ces paramètres sont pondérés de (1 à 3). Ils représentent respectivement la classification faible moyenne et forte.

Concernant le premier facteur, la « croissance potentielle du marché », il lui a été attribué une valeur forte « 3 » car le secteur de la grande distribution en Jordanie est en phase de lancement. Concernant le deuxième facteur « potentiel de marges », il lui a été attribué une valeur faible « 1 » car la concurrence entre les GMS et le marché traditionnel et entre

¹⁵ La matrice BCG (Boston Consulting Group), est une matrice se construit à partir de 2 axes d'analyse : la part de marché relative en rapport aux concurrents, et la croissance du marché, donc on peut class les produits en quatre catégories : vedettes, vache à lait, dilemmes, et points morts.

les GMS elles- mêmes va s'intensifier en vue d'attirer de nouveaux clients dans d'autres quartier d'Amman et dans d'autres villes. Du fait que le bénéfice des GMS dépend principalement des remises et des ristournes plus que des marges appliquées aux produits, il lui a été mis cette note.

S'agissant du « risque sur le marché » des GMS en Jordanie, ce facteur inclut à la fois le risque lié à la perturbation politique dans la région et le risque lié au changement législatif/ réglementaire dans le secteur de la distribution en Jordanie. Actuellement, ce risque est très important, c'est pourquoi il lui a été accordé une valeur forte « 3 ». On suppose par ailleurs que l'enseigne nationale maîtrise mieux ce risque que les enseignes internationales.

Enfin, le facteur « l'impact de concurrence » est très faible, surtout entre les GMS et les détaillants traditionnels (selon le responsable marketing de Sameh Mall). Mais ce facteur va évoluer potentiellement entre les GMS elles-mêmes, particulièrement à Amman où se trouve la majorité des magasins. Le nombre de ces derniers ne cesse d'augmenter. On va donc accorder à ce coefficient une valeur moyenne « 2 ».

Tableau 2.6 : Les paramètres des attraits du marché de distribution moderne

Paramètres	Coef	Notes
La croissance potentielle du secteur des GMS en Jordanie	3	Très importante surtout hors d'Amman
Potentiel de marges	1	Relativement faible avec la concurrence
Le risque sur le marché	3	Le risque inclut la perturbation politique et législative sur le marché des GMS en Jordanie
La concurrence	2	Relativement importante dans domaine des GMS

Source : auteur, 2016

2.5.2.1.1. Le calcul de l'attrait du marché pour chaque enseigne

2.5.2.1.1.1. Carrefour

L'enseigne Carrefour est arrivée sur le marché jordanien en 2006. Sa croissance potentielle est très importante. Cette chaîne possède déjà 10 magasins dont deux hypermarchés. Son paramètre de croissance potentiel prend la valeur de « 3,5 ». Quant à la marge potentielle dégagée par Carrefour, on propose que ce paramètre prenne une valeur moyenne de « 2 ».

A propos du paramètre risque du marché : Carrefour ne maîtrise pas ce risque aussi bien que les autres enseignes nationales qui bénéficient de réseaux de relations plus forts que ceux de Carrefour tant avec les acteurs du marché qu'avec les responsables gouvernementaux. En effet, Carrefour est une enseigne étrangère avec un investissement très important (10 magasins). Donc ce paramètre va prendre une valeur moyenne « 2 ».

Enfin, concernant le paramètre de concurrence, Carrefour maîtrise bien ce facteur car il est le leader des hypermarchés en Jordanie grâce à ses 10 magasins. De plus, Carrefour offre plusieurs produits sous MDD tant des produits premiers prix, que des produits haut de gamme (la Marque « Produits N° 1 » pour le sucre, le sel et la marque Carrefour Agir Bio comme le lait et les produits laitiers). Cet éventail de gammes de produits lui permet de faire face à la fois à la concurrence inter-enseignes et à la concurrence des détaillants traditionnels. Par conséquent, ce paramètre va prendre une valeur forte de « 3 ». Ainsi le score de l'attrait de Carrefour sera le suivant :

$$S = \frac{(3.5 * 3) + (2 * 1) + (2 * 3) + (3 * 2)}{9} = 2,7$$

2.5.2.1.1.2. Safeway

L'enseigne la plus importante en termes de nombre des magasins est Safeway avec 16 magasins. Cependant, comme cette enseigne n'a pas actuellement de projet de construction de nouveau magasins, ni de magasin en cours de construction, le paramètre de croissance potentiel prend une valeur moyenne de « 2 ».

A propos des marges potentielles dégagées par Safeway et le risque potentiel d'évolution de cette enseigne, on propose que ces paramètres prennent une valeur respective de « 2 » et de « 3 » comme le cas de Carrefour.

Ainsi le score total de Safeway est le suivant :

$$S = \frac{(2.5 * 3) + (2 * 1) + (2.5 * 3) + (3 * 2)}{9} = 2.6$$

2.5.2.1.1.3. Sameh Mall

Le leader national des GMS en Jordanie Sameh Mall possède déjà 7 magasins et un magasin en cours de construction à Irbid. L'année dernière, il a construit deux magasins dans les banlieues d'Amman. Par conséquent, le paramètre de croissance potentielle s'élève à « 3 ».

Concernant les marges potentielles dégagées par cette enseigne, elles sont faibles car elles suivent la stratégie de prix de pénétration. Ainsi, ce paramètre va prendre la valeur de « 1 ». Concernant le risque lié au développement potentiel de cette enseigne et malgré le fait que ce facteur soit très important, cette enseigne maîtrise bien ce risque en comparaison avec le groupe Carrefour ou Safeway car c'est une enseigne nationale. Elle possède 16 magasins. Ce paramètre va prendre la valeur de « 3 ».

Enfin, dans le cadre de la concurrence potentielle sur le marché de la distribution moderne en Jordanie, la stratégie du prix de pénétration est le seul levier disponible pour cette enseigne donc la valeur de ce paramètre sera de « 2 ».

Ainsi le score total de Safeway est le suivant :

$$S = \frac{(3 * 3) + (1 * 1) + (3 * 3) + (2 * 2)}{9} = 2.6$$

2.5.2.1.1.4. C-Town

Cette enseigne est la plus ancienne des GMS en Jordanie. La croissance potentielle de cette enseigne est très faible car elle n'a pas fait l'objet de projet de construction de nouveau magasin depuis les quatre dernières années. Pour cette raison, le paramètre de la croissance potentiel va prendre la valeur faible de « 1 ».

Les marges potentielles dégagées par cette enseigne seraient aussi faibles de « 1.5 ». Le risque potentiel sera de « 2 » car l'enseigne se trouve sur le marché depuis 1994. De plus, elle est la propriété d'un opérateur national. L'effet de la concurrence potentielle sur C-Town sera de « 2 ». Sa stratégie pour faire face à la concurrence potentielle dépend majoritairement de son expérience sur le marché de la distribution moderne en Jordanie et des lieux d'installation de ses magasins. Le score de l'enseigne C-Town sera donc le suivant:

$$S = \frac{(1 * 3) + (1.5 * 1) + (2 * 3) + (2 * 2)}{9} = 1,6$$

2.5.2.1.1.5. C:ozmo

La croissance potentielle de cette enseigne ressemble globalement à celle de C-Town car elle n'a pas réalisé de nouvelle construction ces dernières années. Toutefois, elle possède sept magasins dont un hypermarché. Le paramètre de la croissance potentielle prend donc une valeur de « 2 ».

Les marges potentielles dégagées par cette enseigne ressemblent à celles de C-Town. C:ozmo étant une enseigne possédée par un opérateur local, elle maîtrise le risque potentiel lié au développement du marché de distribution moderne en Jordanie. Comme celui de C-Town son paramètre prend une valeur de « 2 ».

A propos de la concurrence potentielle même si C:ozmo possède la distribution exclusive de certaines marques, la chaîne n'a pas beaucoup d'expérience sur le marché jordanien. Son paramètre va donc prendre la valeur suivante :

$$S = \frac{(2 * 3) + (1 * 1) + (2 * 3) + (1.5 * 2)}{9} = 1.8$$

2.5.2.1.1.6. Spinneys et Miles

Ces deux enseignes sont récemment arrivées sur le marché de la distribution moderne en Jordanie. Spinneys avec deux magasins et Miles avec un seul magasin. Les deux enseignes ont à peu près les mêmes caractéristiques donc leur paramètre aura une valeur identique. La croissance potentielle aura une valeur de « 2 » en raison du nombre limité de magasins et de l'absence de projet de nouvelle construction.

Concernant la marge potentielle, elle sera très faible « 1 » en raison du nombre limité de magasins et de l'absence de MDD et de marques exclusives. Les deux enseignes ne maîtrisent pas bien le risque potentiel de leur développement en raison de leur pouvoir limité sur le marché qui est lié au faible nombre de magasins. Pour cette raison, on donne une valeur de « 1,5 » à ce paramètre.

Leur pouvoir pour faire face à la concurrence sur le marché sera relativement faible. Une valeur de « 2 » leur est attribuée en raison du nombre limité de magasins qui ne permet pas de faire des économies d'échelle.

Ainsi, le score total pour ces deux enseignes est le suivant :

$$S = \frac{(2 * 3) + (1 * 1) + (1.5 * 3) + (2 * 2)}{9} = 1,7$$

2.5.2.1.1.7. Les autres GMS

Les autres enseignes sont des entreprises nationales avec un seul magasin de type supermarché. On propose que ces enseignes prennent une valeur moyenne égale à « 1 » pour l'ensemble des paramètres étudiés (tableau 2.5).

Tableau 2.7 : L'attrait du marché des GMS en Jordanie

Paramètre Enseigne	Potentiel de croissance	Potentiel de marge	Risque	Concurrence	Score
Coefficient	3	1	3	2	9
Carrefour	3.5	2	2	3	2.7
Safeway	2.5	2	2.5	3	2.6
Sameh Mall	3	1	3	2	2.6
C-Town	1	1.5	2	2	1.6
C:OZMO	2	1	2	1.5	1.8
Spinneys	2	1	1.5	2	1.7
Miles	2	1	1.5	2	1.7
Les autres GMS	1	1	1	1	1

Source : auteur, 2016

2.5.2.2. Les atouts des enseignes

Ils incluent une plus large gamme de facteurs autres que simplement la part de marché utilisée par le modèle d'analyse BCG. Cela peut déterminer la force concurrentielle d'une enseigne.

Les facteurs clés de succès retenus dans notre étude sont donc les suivants :

2.5.2.2.1. L'image de l'enseigne

Ce paramètre comporte principalement la réputation de l'enseigne dans domaine de distribution, la gamme de produits et les marques qu'elle offre aux clients, le niveau de prix et l'agencement du magasin, enfin l'impression totale (positive ou négative) que provoque ces caractères chez les consommateurs.

2.5.2.2.2. Les pouvoirs de négociation

Le pouvoir de négociation dépend principalement du nombre total de magasins. Plus l'enseigne possède de magasins, plus elle achète de gros volumes et plus son pouvoir de négociation augmente.

2.5.2.2.3. Gamme de produits :

Ce paramètre désigne la largeur de gamme des produits proposés par l'enseigne cela concerne des produits de premier prix MDD, des produits locaux, des produits haut de gamme et des produits exotiques.

2.5.2.2.4. La part du marché

Concernant ce paramètre on suppose que plus l'enseigne possède de magasins plus elle pénètre le marché et plus sa part de marché augmente.

2.5.2.3. Le calcul des atouts des enseignes

Il dépend des lieux stratégiques d'implantation des magasins de l'enseigne (centre-ville périphérique) donc, soit dans la capitale Amman où la majorité des GMS se trouve, soit dans les autres villes car, depuis peu,

Plusieurs enseignes commencent à s'y installer.

Tableau 2.8 : Les atouts des enseignes

Paramètres	Coef	Notes
L'image de l'enseigne	3	La réputation de l'enseigne
Les pouvoirs de négociation	3	Le nombre de magasins
La gamme de produits	3	Largeur et longueur de gamme
La part du marché	2	Nombre et format des magasins
La localisation	2	Lieu d'implantation

Source : auteur, 2016

2.5.2.3.1. Carrefour

La réputation de Carrefour, dans le domaine de la distribution internationale et la diversité de ses points de vente (supermarché /hypermarché), lui donne une bonne image. Il lui a été attribué la note de « 3 ».

Comme Carrefour possède plusieurs magasins, actuellement 10, cela lui donne un bon pouvoir de négociation et il lui a été attribué une valeur de « 3 ».

Carrefour offre à ses clients une très large gamme de produits qui comporte la marque des premiers prix (les Produits N°1) comme l'eau minérale, les mouchoirs, les nectars de fruits, des MDD de marque Carrefour comme les produits laitiers (fromages et yaourts) et les produits haut de gamme comme la marque Carrefour Bio (lait, yaourts, pâtes). Par conséquent, le paramètre de gamme de produits va prendre la valeur de « 3,5 ».

Le lieu de l'implantation de l'enseigne Carrefour est aussi très important particulièrement pour ses hypermarchés. Le premier dans le centre-ville et l'autre dans la périphérie d'Amman dans le centre commercial City-Mall, le centre commercial le plus important d'Amman. Pour ces raisons ce paramètre prend la valeur de « 2,5 ».

$$S = \frac{(3 * 3) + (3 * 3) + (3.5 * 3) + (3 * 2) + (2.5 * 2)}{13} = 3$$

2.5.2.3.2. Safeway

Actuellement, le groupe Koweïtien The Sultan Center (TSC) gère cette enseigne qui possède la bonne image d'une enseigne anglaise franchisée et qui existe sur le marché de distribution moderne jordanien depuis longtemps.

Par conséquent, la valeur du paramètre de l'image va prendre la valeur de « 2,5 ». Safeway a aussi un bon pouvoir de négociation car il a le plus grand nombre de magasins (16). Ce paramètre va prendre la valeur de « 3 ».

En général, Safeway offre à ses clients une gamme moyenne de produits par rapport à ceux de Carrefour. Ce paramètre prendra une valeur de « 2,5 » même s'il possède une marque de distribution appelée Sultan pour plusieurs produits alimentaires et non alimentaires. Safeway possède une part du marché aussi importante que celle de Carrefour. Donc, ce paramètre va prendre la même valeur de celui de Carrefour soit « 3 ». Par contre, pour le paramètre de la localisation, Safeway va prendre une valeur supérieure à celle de Carrefour car il existe sur le marché jordanien depuis 1987. Cette enseigne est implantée à Amman et dans trois autres villes jordaniennes. Il va donc prendre la valeur de « 3 ».

$$S = \frac{(2.5 * 3) + (3 * 3) + (2.5 * 3) + (3 * 2) + (3 * 2)}{13} = 2.8$$

2.5.2.3.3. Sameh Mall

L'enseigne nationale Sameh Mall n'est pas très connue dans le domaine de la distribution. Compte tenu de son image moyenne, il lui a été attribué la note de « 2 ».

Malgré le fait qu'elle soit arrivée récemment sur le marché, l'enseigne Sameh Mall dispose d'un bon pouvoir de négociation car elle possède 7 magasins. Pour ces raisons, ce paramètre va prendre la valeur de « 3 ».

Sameh Mall possède un nombre limité de MDD. Celles-ci sont absentes sur certains marchés de première nécessité comme le sucre et le riz. C'est également le cas sur sa gamme de produits intermédiaires. Ainsi, ce paramètre va prendre la valeur de « 2 ». La localisation de l'enseigne Sameh Mall reste moins intéressante que celle de Carrefour et de Safeway car, au départ, elle s'est installée dans la ville de Zarqa en construisant ses trois premiers magasins. Cette enseigne est arrivée sur le marché d'Amman en 2008 et a construit son quatrième magasin. Le paramètre de localisation va prendre une valeur de « 2,5 ».

$$S = \frac{(2 * 3) + (3 * 3) + (2 * 3) + (2.5 * 2) + (2.5 * 2)}{13} = 2,4$$

2.5.2.3.4. C:ozmo

Cette enseigne étrangère franchisée possède une image moyenne sur le marché jordanien. Ce paramètre prendra une valeur de « 2,5 ». Comme elle possède sept magasins, elle a un pouvoir de négociation moyen. La valeur du paramètre est donc de « 2,5 ». Toutefois, elle offre une large gamme de produits car elle est franchisée par la marque BHS (British Home Stores) et la marque anglaise de jouets Hamleys. Par conséquent, ce paramètre va prendre la valeur de « 3 ». Malgré le fait qu'elle possède sept magasins, la part du marché de l'enseigne C:ozmo reste moyenne car elle pratique une stratégie de prix d'écrémage. Elle offre également des produits de haute qualité. Pour ces raisons, le paramètre de part du marché prend la valeur de « 2,5 ».

Enfin, l'enseigne C:ozmo est arrivée récemment sur le marché de distribution en Jordanie. Son premier hypermarché a été créé en 2003 dans le centre-ville d'Amman lui donnant une place stratégique. Par contre, les autres magasins Simply C:ozmo sont des petits magasins implantés dans l'ouest d'Amman. Ces locaux sont étroits comparés aux autres enseignes. Il lui a été attribué la note de « 2,5 ».

$$S = \frac{(2.5 * 3) + (2.5 * 3) + (3 * 3) + (2.5 * 2) + (2.5 * 2)}{13} = 2,6$$

2.5.2.3.5. C-Town

L'image de cette enseigne est moyenne chez les consommateurs jordaniens. Même si elle est franchisée avec l'enseigne américaine C-Town, cette image est affectée par l'arrivée d'autres enseignes comme Carrefour. La valeur de ce paramètre est donc de « 2,5 ». Il lui a été mis la même valeur « 2,5 » pour le paramètre relatif au pouvoir de négociation car cette enseigne ne possède que cinq magasins dont quatre à Amman et un magasin à Irbid. C-Town offre aux consommateurs jordaniens une gamme moyenne de produits et elle ne possède pas de marques exclusives comme les autres enseignes. Pour ces raisons, ce paramètre prend la valeur de « 2,5 ».

Même si C-Town se trouve sur le marché depuis 1994, sa part de marché reste faible en comparaison à celles des enseignes Carrefour et Safeway. Ce paramètre va donc prendre la valeur de « 2 ».

Enfin, à propos du paramètre de localisation, les magasins de C-Town se trouvent dans des lieux stratégiques dans la capitale Amman comme Yubile Cercle Boulevard d'Estkelal car cette enseigne existe sur le marché depuis longtemps. Ces raisons expliquent l'attribution de la valeur de « 3 ».

$$S = \frac{(2.5 * 3) + (2.5 * 3) + (2.5 * 3) + (2 * 2) + (3 * 2)}{13} = 2,5$$

2.5.2.3.6. Spinneys Miles

Ces deux enseignes ont presque la même valeur de paramètres. Malgré le fait que Spinneys soit une enseigne de distribution régionale qui existe à Alexandrie en Egypte, ensuite au Liban, au Qatar et aux Émirats arabes Unies, et le fait que Miles soit une enseigne anglaise, leur image reste moyenne. La valeur attribuée est donc de « 2 ».

Leur gamme de produits est aussi moyenne. Il lui a été donné la note de « 2 ».

Quant à leur pouvoir de négociation et leurs parts du marché, ces enseignes restent faibles. Une valeur de « 1 » est attribuée à Mills et « 1,5 » à Spinneys.

Mills a en effet un seul magasin et Spinneys a deux magasins. La localisation pour les deux enseignes est faible. Une valeur de « 1,5 » leur est donc attribuée.

$$S = \frac{(2 * 3) + (2 * 3) + (1 * 3) + (1.5 * 2) + (1.5 * 2)}{13} = 1,6$$

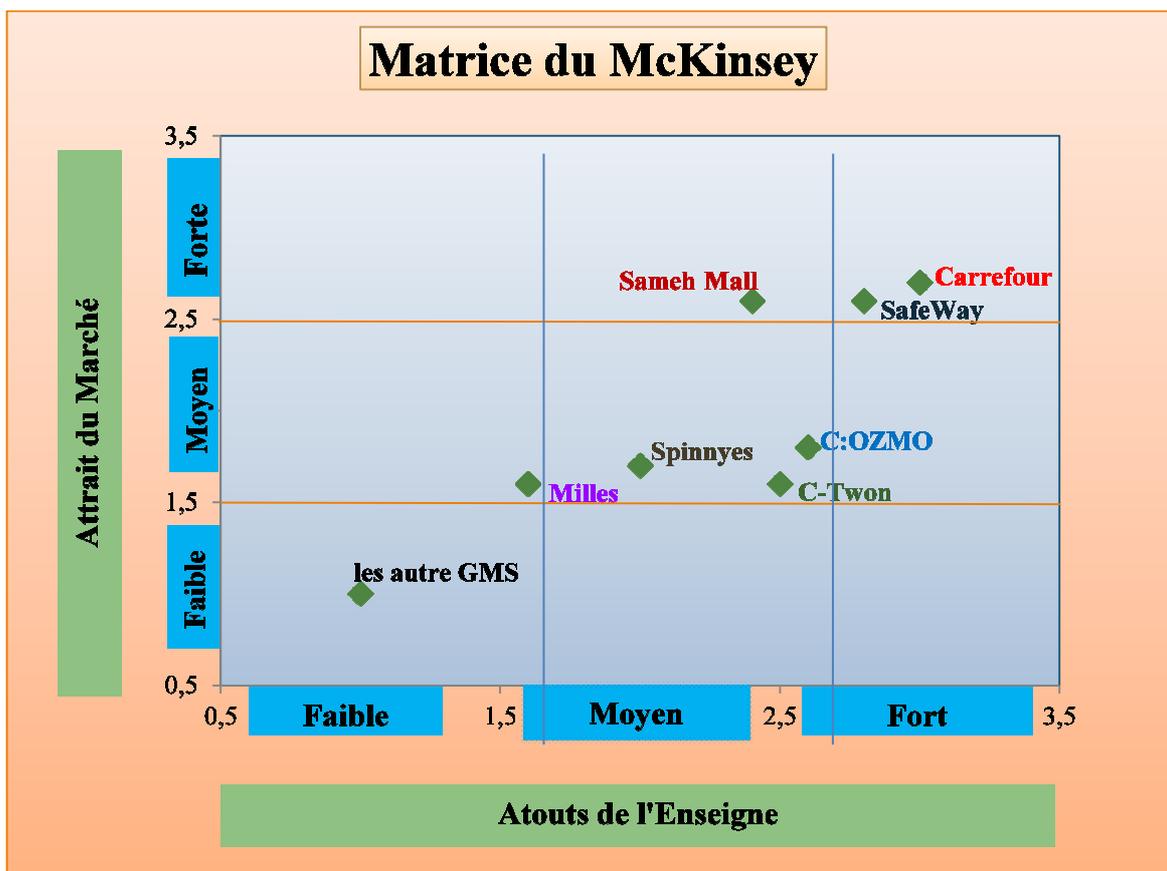
2.5.2.3.7. Les autres GMS

Pour le reste des enseignes qui sont des enseignes nationales avec un seul magasin et récemment arrivées sur le marché, il leur a été attribué la valeur de « 1 » pour l'ensemble des paramètres.

Tableau 2.9 : Les atouts des différentes enseignes

Facteur Enseigne	Image d'enseigne	Pouvoir de négoce	Gamme des produits	Part du marché	Localisation	Score
Coefficient	3	3	3	2	2	13
Carrefour	3	3	3.5	3	2.5	3
Safeway	2.5	3	2.5	3	3	2.8
Sameh Mall	2	3	2	2.5	2.5	2.4
C -Town	2.5	2.5	2.5	2	3	2.5
C:ozmo	2.5	2.5	3	2.5	2.5	2.6
Spinneys	2	1.5	2	1.5	1.5	2
Miles	2	1	2	1	1.5	1.6
Les autres GMS	1	1	1	1	1	1

Source : auteur, 2016



	Carrefour	Safe Way	SamehMall	C -Twon	C:OZMO	Spinnyes	Milles	Les autres GMS
Attrait du marché	28	27	22	28	17	19	16	1
Atouts de l'enseigne	29	26	23	16	31	16	18	1

Figure 2.8 : Matrice de McKinsey - Source : Auteur, 2016

A partir de ces deux ensembles de critères synthétiques, le domaine d'activité des GMS est classé dans 9 cases de la matrice.

Dans cette matrice, plus l'enseigne est proche de l'angle supérieur droit plus le potentiel de l'enseigne est intéressant ; c'est le cas de l'enseigne Carrefour et Safeway. Au contraire, plus l'enseigne se trouve proche de l'angle inférieur gauche de la matrice, moins son potentiel est intéressant. C'est notamment le cas des autres enseignes Assowak Alfaride et Plaza.

Cette matrice montre que les enseignes Carrefour et Safeway sont les leaders du secteur de distribution moderne en Jordanie en possédant le score le plus important, qui est représenté par :

- Un nombre important des magasins (10 et 16 magasins respectivement) ;

- Une bonne image de ces enseignes et leur bonne réputation d'enseignes étrangères dans domaine de la distribution moderne ;
- Une large gamme de produits qui comporte à la fois des produits de premier prix (produits N°1), des MDD (Carrefour, Sultan, Sameh) et des produits de haute qualité (Carrefour Bio Waitrose).

Ces forces leur permettent d'avoir la part du marché la plus importante parmi les autres enseignes existantes sur le marché jordanien. Sachons que ni la part du marché, ni le chiffre d'affaires des enseignes des GMS en Jordanie ne sont connus avec précision en raison de l'absence de statistiques officielles jordanienne. De plus, les enseignes ont refusé de donner ces statistiques.

La matrice montre aussi que l'enseigne Sameh Mall a un attrait important sur le marché et des atouts moyens. En fait, cette enseigne nationale pratique la stratégie de prix bas. Cette stratégie peut se définir par une qualité moyenne des produits et une faible marge qui est compensée par un large espace de mise en avant, soit dans l'entrée de magasin, soit dans les têtes de gondole. Cette stratégie de positionnement de Sameh Mall, orientée vers la classe moyenne plutôt que la classe riche, va lui permettre d'avoir une évolution potentielle importante et faire d'elle une enseigne challenger de Carrefour et de Safeway sur le marché jordanien.

Les enseignes C:ozmo et C-Town ont un attrait moyen sur le marché et des atouts forts sur la matrice. Elles possèdent une évolution potentielle importante avec un nombre moyen de magasins (7 et 5 magasins respectivement).

C:ozmo étant une enseigne anglaise franchisée son offre de produits inclut des marques exclusives Waitrose Hamleys qui lui donnent une bonne image. C-Town a une bonne expérience car cette enseigne existe sur le marché depuis 1994 et s'est installé dans des endroits stratégiques d'Amman, particulièrement le quartier Amman-Ouest.

Leurs parts de marché et leurs évolutions potentielles prévues à court et moyen termes, la gamme des produits et l'image de ces deux enseignes permettent d'indiquer que ces deux enseignes fonctionnent comme des enseignes « suiveurs » sur le marché de la distribution moderne en Jordanie.

Concernant les deux enseignes Miles et Spinneys, elles apparaissent dans le centre de la. Elles possèdent un attrait du marché moyen et des atouts forts par rapport aux autres enseignes. Enfin, ces deux enseignes possèdent un et deux magasins respectivement. Celles-ci sont arrivées récemment sur le marché. Elles ont presque la même part de

marché le même potentiel d'évolution et elles offrent une gamme moyenne de produits. Par ailleurs, Miles et Spinneys possèdent la même image malgré le fait que Miles soit une enseigne régionale alors que Spinneys est une enseigne anglaise.

Les enseignes citées ci-dessus sont les principales enseignes sur le marché jordanien. Les autres enseignes sont des enseignes nationales et la majorité ont un seul magasin dans la banlieue d'Amman. Leurs activités ressemblent à celles des détaillants traditionnels et l'on remarque l'absence d'offres de promotions hebdomadaires, de carte de fidélité ou encore de prospectus. Enfin, elles ne possèdent pas de site internet.

2.6. Conclusion : l'analyse de cinq forces de Michael Porter

L'arrivée des GMS sur le marché de distribution en Jordanie ces dernières années comme un modèle de distribution moderne a affecté tous les acteurs dans le système de distribution jordanien. Il a également modifié la concurrence et le pouvoir de négociation dominant dans le système de distribution. Il sera donc nécessaire :

- D'effectuer une analyse approfondie de leur environnement concurrentiel afin de mettre en perspective les menaces concurrentielles qui pèsent sur ces enseignes.
- De montrer quels sont leurs concurrents le plus importants.
- D'identifier leurs avantages concurrentiels leur permettant d'assurer une profitabilité à long terme.
- De définir quelles sont leurs stratégies afin d'éviter de mettre ces avantages concurrentiels en danger.
- De savoir quels sont les points concurrentiels faibles qui doivent être revus.

Cette analyse correspond à l'analyse de 5 forces de Porter. Cette méthode permet d'analyser l'environnement concurrentiel en fonction des cinq forces de concurrence :

2.6.1. Intensité concurrentielle

La situation concurrentielle actuelle entre les enseignes n'est pas très intense car le marché n'est pas encore saturé. De plus, la différence de positionnement des enseignes sur le marché est importante. Par exemple Carrefour se positionne sur le marché au travers d'une bonne image de l'enseigne : différents formats de distribution (hypermarché Carrefour Market). Carrefour est également leader des MDD et le leader en hypermarché.

Autre exemple, Sameh Mall se positionne sur le marché en utilisant la stratégie des prix bas combinée à une qualité moyenne. La stratégie de mise en avant en grosses quantités pour compenser la faible marge est couramment utilisée.

Safeway est la première enseigne qui est arrivée sur le marché. Elle possède le plus grand nombre de magasins. Cette enseigne s'implante sur le marché selon trois formats de points de ventes : six supermarchés, deux magasins de vente en gros et six magasins de type Safeway X-press. Ces dernières années, cette enseigne commence à développer ses propres MDD à la marque Sultan après l'acquisition de l'enseigne par le groupe koweïtien TSC (The Sultan Center).

C:ozmo se positionne sur le marché de produits de haute qualité et par des marques exclusives comme la Waitrose Hamlyes.

Mais l'intensité concurrentielle n'est pas d'un même niveau sur le marché jordanien. Pour la majorité des GMS qui s'installent dans l'agglomération d'Amman, cela représente la part la plus importante du marché car c'est en ville que se trouve la moitié de la population. Là, on remarque une concurrence relativement forte. C'est pourquoi les GMS s'orientent de plus en plus vers les autres grandes villes du pays comme Irbid Zarqa pour conquérir de nouveaux clients et occuper les lieux stratégiques avant l'arrivée d'autres enseignes.

2.6.2. Pouvoir de négociation des clients

La force de cette menace est très variable. Elle se détermine par le type de produit. Il en résulte que le pouvoir de négociation des consommateurs est très important pour les produits de première nécessité qui sont disponibles à la fois dans les GMS et chez les détaillants traditionnels. De plus, les prix de ces produits chez les détaillants traditionnels représentent un prix de référence pour les consommateurs.

A l'opposé, dans le cas des produits exotiques et des produits haut de gamme (produits Bio de Carrefour) et les marques exclusives de certaines enseignes (marque Waitrose de C:ozmo), les GMS sont en situation d'oligopole sur le marché et le pouvoir de négociation des consommateurs est alors limité ou nul en raison de l'absence de la concurrence.

2.6.3. La menace de fournisseurs

La menace des fournisseurs, sur les activités des GMS en Jordanie, est d'un niveau moyen à fort. La pénurie des ressources naturelles en Jordanie et le déficit de sa balance commerciale pour plusieurs produits alimentaires explique que la Jordanie est un pays importateur de plusieurs produits. La libéralisation progressive du marché, ces dernières années, permet à certaines entreprises étrangères de produits agroalimentaires d'arriver sur le marché. Ces entreprises qui s'installent dans les pays du Golfe et qui commercialisent leurs produits sur le marché jordanien telles que Nestlé, Danone ou Mondelēz International profitent de la faible capacité de production et de la faible qualité des produits des entreprises nationales pour mettre en place une concurrence oligopolistique.

Vue la croissance potentielle du marché jordanien, des entreprises commencent à s'installer directement en Jordanie en vue de commercialiser leurs produits directement sur le marché tant dans les GMS que chez les détaillants traditionnels. C'est le cas de l'entreprise Teeba installée en Jordanie qui commercialise ses produits laitiers ultra frais directement sur le marché. Pour faire face à cette situation oligopolistique, certaines enseignes ont commencé à développer leur propre MDD mais ces efforts restent modestes et ne concernent que très peu de produits de première nécessité. A l'opposé de cette stratégie, Carrefour se positionne en leader des MDD sur le marché jordanien. Cette enseigne offre aux consommateurs jordaniens plusieurs MDD englobant des produits premier prix (produit N°1) et des produits haut de gamme (Carrefour Bio).

2.6.4. La menace des substituts

Les substituts des GMS, sur le marché de distribution jordanien, sont bien évidemment le système de distribution traditionnel qui existe tant en Jordanie que dans les autres pays du Moyen Orient. Ce mode de distribution reste encore le système dominant qui joue un rôle principal dans la distribution des produits agroalimentaires car il possède une part de marché majeure. Toutefois, ce système est atomisé, dispersé dans toutes les zones tant dans les grandes villes que dans les petits villages de campagne ce qui lui permet d'être accessible à une majorité de consommateurs.

Ce système s'est développé et transformé d'une génération à l'autre. Cette expérience et le contact direct entre le détaillant et leurs clients ont facilité le développement d'une offre

bien adaptée aux demandes des consommateurs de classes pauvres et moyennes. Cette offre comporte principalement des produits de première nécessité.

Enfin, ce système offre des services exclusifs tels que la possibilité de toucher et même goûter le produit ou de vendre à crédit, ce qui le différencie des GMS.

Ce positionnement du système de distribution traditionnelle lui donne un pouvoir concurrentiel sur le marché de distribution jordanien. Ce système parallèle aux GMS se concentre plutôt sur les consommateurs de classes riches et moyennes qui habitent dans la capitale Amman et dans les grandes villes. Ce système propose un environnement agréable pour faire les achats et la possibilité de faire les courses dans un lieu unique (one stop shopping) combiné à une ambiance détendue, tout en profitant d'une large gamme de marchandises.

2.6.5. La menace de nouveaux entrants

La menace de nouveaux entrants sur le marché de distribution moderne en Jordanie est relativement forte pour plusieurs raisons. D'une part, le marché jordanien est ouvert à l'ensemble des opérateurs des GMS par le biais de plusieurs accords commerciaux bi et multilatéraux signés par la Jordanie et par d'autres pays.

D'autre part, la deuxième raison qui menace l'arrivée des nouveaux entrants sur le marché est également importante. Elle s'explique par le fait que les GMS sont un phénomène récent. La présence de plusieurs enseignes pour un seul magasin. C'est le cas pour Miles Assowak Al-Farid (*cf.* Annexe A, photo 1). De plus, l'absence de GMS sur le marché de distribution de plusieurs grandes villes comme Al-Mafraq Al-Balka, ainsi que la faible part du marché des GMS en comparaison avec les détaillants traditionnels, sont autant de facteurs qui peuvent attirer des nouveaux entrants car le marché n'est pas encore saturé.

Cependant, les faibles barrières à l'entrée sur le marché des GMS et la croissance potentielle prévue dans ce secteur à court et moyen terme, augmente la probabilité de l'arrivée des nouveaux opérateurs des GMS. Par conséquent, cela augmente la menace de l'arrivée des nouveaux entrants sur le marché, d'autant qu'il s'agit d'un secteur de distribution primordial qui fonctionne en parallèle au secteur traditionnel.

Chapitre 3 : Approche empirique de la capacité des agriculteurs à vendre dans les GMS

3.1. Introduction

Dans les pays en développement le secteur agricole représente un secteur économique très important. Au niveau national, ce secteur constitue une part importante du PIB. De plus, l'agriculture est dans ces pays une source importante de revenu (entre 40 à 60 % du revenu national) (World Bank, 2008). C'est aussi un secteur de travail propice pour la majorité de la main d'œuvre rurale car entre 50 et 80 % de la population active est engagée dans la production agricole (Johnston et Mellor, 1961). Cette opportunité est d'autant plus importante que 75 % des pauvres du monde vivent dans les zones rurales des pays en développement (World Bank, 2008).

Ceci montre l'intérêt à comprendre les effets (opportunités / menace) actuels et potentiels de l'arrivée des GMS dans le secteur agricole de ces pays. La situation que nous venons de décrire très brièvement explique en grande partie le choix de ce thème et leurs impacts pour notre recherche.

La région du Moyen-Orient compte de nombreux pays en voie de développement. Or, les études s'étant intéressées à l'impact de l'implantation de GMS dans le secteur agricole de ces régions sont peu nombreuses. Cette situation justifie pleinement les objectifs et les motivations de la réalisation de cette thèse qui vise à combler, en partie, les lacunes sur les études menées au Moyen-Orient. Plus précisément, cette étude s'intéressera à l'impact de l'implantation des GMS dans le secteur agricole de cette région, particulièrement en Jordanie, pour des raisons que nous avons détaillées dans le premier chapitre.

L'apparition et le développement remarquable des GMS dans le système de distribution jordanien ces dernières années a créé un nouveau marché alternatif au marché traditionnel (marché de gros). Ce marché moderne a ouvert aux producteurs locaux un choix alternatif à la vente dans les marchés de gros pour commercialiser leurs produits.

Ce contexte met les agriculteurs jordaniens face à deux choix :

- Soit restés attachés au marché de gros ;
- Soit se convertir à ce marché moderne (s'il peut en supporter les conditions d'accès).

L'agriculteur doit arbitrer entre ces deux marchés et son choix définitif sera le marché le plus profitable, c'est-à-dire que l'agriculteur va vendre aux GMS si cette vente est profitable, dans le cas contraire il continuera à commercialiser ses produits dans le marché de gros.

En général, quand les GMS contractent directement avec les agriculteurs, elles leurs imposent des conditions strictes, notamment une bonne qualité de produits, des quantités et des calendriers de livraison prédéfinis, et un délai du paiement. Les GMS proposent donc aux agriculteurs locaux un marché plus exigeant, avec des contraintes plus rigoureuses que celles du marché traditionnel, mais toutefois ce marché est moins risqué que le marché à l'exportation (Michelson, 2012). Ce concept de distribution moderne se différencie du système traditionnel (dominé par le marché de gros) par les conditions de contractualisation et de paiement d'une part, et par le volume et la qualité de produits nécessaires d'autre part.

Les conditions de mise en marché représentent des défis réels pour les producteurs agricoles qui souhaitent vendre dans les GMS, l'adoption de ces conditions par les agriculteurs nécessite plusieurs compétences techniques et managériales, les caractéristiques des agriculteurs (comme la taille des exploitations, la localisation géographique, l'âge, l'expérience) sont également des facteurs clefs pour vendre dans les GMS. Ces caractéristiques ont fait l'objet de la question suivante :

Est-ce que la vente aux GMS permet aux agriculteurs de dégager une marge brute suffisante de manière à être plus attractive que la rémunération payée par le marché de gros ?

Pour déterminer la différence entre ces deux marchés, s'appuyer exclusivement sur la différence de niveau des prix entre ces deux marchés ne suffit pas. En effet, ni la qualité des produits, ni les coûts de production et de transaction ne peuvent être comparés, il est donc nécessaire de prendre en considération les résultats d'autres études qui ont été effectuées dans d'autres pays en développement : en Asie, en Afrique, et en Amérique Latine, afin de montrer le mieux possible l'impact direct de la vente dans les GMS sur les revenus des agriculteurs et de déterminer les contraintes et les motivations de cette vente.

L'absence de données, et la rareté de l'information en Jordanie, justifient cette étude et ont également orienté la méthodologie de travail. En effet, cette étude a nécessité une enquête de terrain conséquente qui a porté sur les zones de production agricole et les secteurs de la distribution, qu'ils soient traditionnels (marchés de gros) ou modernes (GMS).

3.2. Revue de la littérature

Afin d'étudier l'influence des GMS sur les agriculteurs en Jordanie, il est nécessaire de relater les résultats d'études similaires. L'influence des GMS sur les agriculteurs a en effet été abordée dans de nombreuses études dans différents pays en voie de développement.

Nous en citerons donc plusieurs exemples afin de présenter une vue d'ensemble sur l'impact des GMS sur les agriculteurs. En Afrique, plusieurs études ont été réalisées sur ce sujet :

En Zambie : (Emongor, 2008) a effectué une étude sur un échantillon de 78 producteurs des fruits et légumes en utilisant le modèle « Heckman à deux étapes » cette étude a montré une augmentation moyenne des revenus de 100\$ dollars American mensuel pour les agriculteurs vendant leurs produits aux GMS.

Au Kenya : le même modèle a été utilisé sur un échantillon de 51 producteurs de choux frisés (Neven et Reardon, 2008). L'étude a montré que la vente aux GMS augmentait le revenu médian d'environ 40%. Cette augmentation a été confirmée par une étude qui a eu recours au même modèle de calcul et qui faisait apparaître une augmentation du revenu de 48%.

Au Sénégal une autre étude sur l'impact de l'agriculture contractuelle a été effectuée par (Warning et Key, 2002) sur les petits exploitants de cacahuètes de confiserie, ils ont utilisé un échantillon de 26 agriculteurs, 15 parmi eux participent au régime de l'agriculture contractuelle en approvisionnant la firme NOVASEN (il s'agit d'une entreprise, spécialisée dans la production, la transformation, et l'exportation de cacahuètes et de l'huile d'arachide).

Ils ont utilisé le modèle probit pour déterminer les variables permettant aux producteurs de pratiquer une agriculture contractuelle, selon les résultats de cette étude, plus l'agriculteur possède une valeur importante d'équipement agricole, plus la probabilité d'intégration à la firme NOVASEN augmente. De plus, l'effet de la variable « honnêteté » était positivement significative avec l'intégration au régime de l'agriculture contractuelle. Mais l'existence de main d'œuvre familiale a été négativement associée à l'intégration au régime d'agriculture contractuelle.

Quant à l'effet de l'intégration du régime de l'agriculture contractuelle sur le revenu des producteurs, cette étude a révélé que cet effet est positif, car elle a augmenté le revenu d'agriculteur de 680 \$ américain.

En Amérique Latine, le modèle a été utilisé au Guatemala sur un échantillon de 164 producteurs de tomates dont 112 vendaient leurs produits aux GMS (Hernández, Reardon et Berdegué, 2007). Selon cette étude, la vente aux GMS n'a pas été spécialement profitable pour les agriculteurs en raison de la nécessité d'augmenter l'utilisation de pesticides pour obtenir une récolte adaptée au marché des GMS. En conséquence, la marge brute était relativement similaire à celle des agriculteurs qui vendaient sur les marchés traditionnels.

Une étude sur l'industrie des légumes surgelés au Mexique effectuée par (Key et Runsten, 1999) a relevé que les IAA contractent principalement avec les grands producteurs, et dans une moindre mesure avec les petits exploitants. Ce document décrit les facteurs qui influencent les décisions des entreprises à contracter directement avec les producteurs (intégration verticale). Par le biais de contrat les IAA fournissent aux agriculteurs des intrants sous la forme de crédit.

En Asie, plusieurs études ont été effectuées dans ce domaine :

Pour les IAA, les petits exploitants possèdent certains avantages par rapport aux grands producteurs en termes de coûts de production, car ils ont accès à une main-d'œuvre familiale peu chère.

En Chine, (Miyata, Minot et Hu, 2009) ont étudié l'impact de l'agriculture contractuelle des pommes et des oignons verts sur le revenu des 162 producteurs dans la province du Shandong en Chine. Cette étude essaye de montrer si les petits agriculteurs sont en mesure de s'adapter à la mondialisation.

Ils utilisent le modèle probit pour estimer la probabilité qu'un agriculteur donné participera à une agriculture contractuelle, ils prennent en compte plusieurs variables comme la taille de la famille, l'âge et le niveau de l'éducation du chef de ménage et la propriété des terres et d'autres actifs. Ensuite, ils ont utilisé le modèle « Heckman à deux étapes » pour corriger les biais possibles de sélection dans l'estimation de revenu.

Les résultats de cette étude ont montré que les producteurs qui contractualisent ont plus d'actifs agricoles (capital fixe) et le revenu des producteurs de pommes et les producteurs des oignons verts sont respectivement de 22% et 45% plus élevés par rapport aux producteurs indépendants.

En Inde une étude effectuée par (Joshi et al., 2005), vise à s'interroger sur la manière dont les petits exploitants peuvent se convertir à la production de produits alimentaires haut de gammes pour contractualiser avec des IAA avec un minimum de coûts de transaction et de risques de marché.

Ils ont effectué leur étude sur trois productions à haute valeur ajoutée : le lait, les poulets et les légumes. Afin de bien estimer l'effet des coûts de transaction, cette étude a tenté de quantifier les coûts de transaction engagés par les producteurs en facteurs tangibles comme : les coûts de déplacement, la communication, le transport et le stockage, la perte de qualité et de quantité pendant le transport, le crédit, les services de vulgarisation, les frais et la commission de marché, et les frais de personnels.

Les résultats révèlent une différence importante dans les bénéfices des agriculteurs contractants par rapport aux non contractants. En fait les éleveurs laitiers contractants ont réalisé un bénéfice net double par rapport aux non contractants. Tandis que les producteurs contractants en légumes et poulets de chair ont réalisés respectivement un bénéfice supérieur de 78 % et de 13% par rapport aux producteurs non contractants. Les résultats indiquent aussi qu'une partie de ce bénéfice peut s'expliquer par un prix supérieur de 5 à 25% et un faible coût total (production et transaction) pour les agriculteurs contractants par rapport les non contractants. Selon cette étude ce bénéfice supérieur est l'une des principales motivations pour les agriculteurs à contracter avec les IAA.

L'autre résultat intéressant de cette étude est représenté par le fait que les petits exploitants ne sont pas laissés de côté, en fait les entreprises n'ont pas discriminé les petits et les grandes exploitations car les entreprises contractualisent par le biais d'associations de producteurs, plutôt que directement avec les agriculteurs individuels.

De plus ils ont utilisé le modèle Logit pour identifier les caractéristiques qui influencent la participation des producteurs à une agriculture contractuelle, les résultats de ce modèle ont montré que le revenu des activités hors de la ferme et l'expérience sont des facteurs qui influencent significativement la décision des producteurs de participer à une agriculture contractuelle.

Une autre étude en Inde a été effectuée par (Singh, 2002) sur les producteurs des tomates, de pommes de terre et de piments rouge qui sont vendus sous contrat¹⁶ avec trois groupes ; un groupe national Nijjar, et deux autres multinationaux comme Pepsi Foods et Hindustant Lever Limited. Cette étude a montré que ces agriculteurs sont plus rémunérés que les agriculteurs qui fonctionnent de manière traditionnelle : la rémunération supérieure de ces agriculteurs peut s'expliquer par la croissance de rentabilité de la culture, l'efficacité des paiements, l'accès aux intrants et aux crédits offert par les groupes d'IAA, et par un marché plus assuré.

L'agriculture contractuelle représente une méthode attractive pour les agriculteurs qui cherchent une source supplémentaire de capitaux pour développer leurs activités (Singh, 2002). Ces contrats permettent également aux agriculteurs d'accéder aux nouvelles technologies et aux intrants qui sans ces financements seraient hors de portée (Singh, 2002).

Mais cette stratégie contractuelle visant à une augmentation du revenu des agriculteurs ne peut être pérenne en raison des tendances monopolistiques et de la pratique de la " normalisation¹⁷ " au fil du temps par les entreprises contractantes (Singh, 2002).

Il y a aussi deux autres critiques importantes concernant l'agriculture contractuelle, la première affirme que les grandes entreprises agroalimentaires utilisent ces contrats pour profiter d'un coût du travail peu cher et pour transférer les risques de production aux agriculteurs, la deuxième critique explique cette technique contractuelle marginalise les petits exploitants parce que les entreprises préfèrent travailler avec des exploitations agricoles grandes ou moyennes, dans ces circonstances l'égalité et l'équilibre du secteur agricole pourrait se trouver affecté (Watts, Little et others, 1994); (Singh, 2002).

L'agriculture contractuelle a également été critiquée car elle représente un outil qui permet aux entreprises du secteur des IAA de profiter d'un rapport de pouvoir inégal avec les producteurs. Lorsque les agriculteurs investissent dans des actifs spécifiques pour

¹⁶ Dans ces contrats les entreprises IAA non seulement acceptent d'acheter les produits de qualité à des prix fixe pour toute la superficie contractée, mais aussi elles acceptent de fournir des intrants tels que les semis sous la forme de crédit (avec un paiement partiel à l'avance), des conseils techniques, et divers équipements, les remboursements s'effectuant de suite après les premières récoltes.

¹⁷ La normalisation se réfère à un processus dans lequel les entreprises agroalimentaires, dans leur start-up étape, qui propose au départ des politiques de promotion telles que des prix élevés, des normes de qualité médiocre, une allocation d'intrants et des crédits à un nombre de producteurs qui dépassent ce dont ils ont besoin. Ceci amène les entreprises à augmenter leurs normes de qualité et à baisser leurs prix, les entreprises commencent à rationaliser le nombre de producteurs en ne retenant que les producteurs qui peuvent supporter ces conditions strictes d'intégration.

modifier leurs modes de production et leurs cultures, ils deviennent trop dépendants de leurs cultures sous contrat et ils peuvent donc perdre leur pouvoir de négociation vis à-vis des IAA.

Evaluer avec précision l'impact des GMS sur les revenus des agriculteurs s'avère toutefois une opération peu aisée. En effet, l'apparition des GMS dans les secteurs de distribution a entraîné des conséquences qui sont souvent tributaires de facteurs tels que les spécificités des réglementations locales. C'est le cas en Turquie où la loi 95 limite la vente des produits aux marchés de gros (Bignebat, Koç et Lemeilleur, 2009) ; les GMS ne peuvent ainsi s'approvisionner en fruits et légumes que sur ces marchés et non directement chez les producteurs, ce qui minimise l'impact des GMS sur les revenus des producteurs. Cet impact dépend aussi du niveau de développement des GMS et de leurs capacités à écouler des volumes importants de produits. Une étude en Inde a ainsi montré que les GMS n'avaient que très peu d'impact sur les agriculteurs car les GMS sont un phénomène récent, bien que connaissant un développement important depuis quelques années (Pritchard, Gracy et Godwin, 2010).

Les résultats de la recherche bibliographique montrent que les effets de l'intégration des producteurs locaux soient aux IAA, soit aux GMS variés selon un contexte propre à chaque pays. Ainsi il n'y a pas une règle générale qui peut expliquer l'ensemble des effets de cette intégration sur les producteurs locaux, et qui peut être réutilisée dans notre cas, notamment en Jordanie.

La deuxième remarque qui s'impose après la consultation de ces études est qu'il n'y a pas un, mais plusieurs modèles économétriques statistiques qui pourraient servir de base de calcul. Par exemple, au Nicaragua, c'est le modèle différence-in-différence¹⁸ qui a été utilisé (Michelson, 2012) pour l'analyse de l'influence des GMS sur les agriculteurs ; ce modèle a permis de démontrer un impact positif sur l'actif productif des agriculteurs. Toutefois, ce modèle montre ses limites dans le cas jordanien en raison de la rareté ou de l'inexistence de données antérieures pour les agriculteurs qui vendent aux GMS.

Nous constatons toutefois dans la littérature que le modèle économétrique « Heckman à deux étapes » est régulièrement sollicité par les chercheurs de différents pays ce qui nous

¹⁸ La (différence- in- différence) est une méthode statistique utilisée pour estimer l'effet d'un traitement, elle consiste à comparer la différence entre le groupe de contrôle et le groupe traité avant et après l'introduction du traitement.

amène à le retenir comme modèle de référence pour notre étude de cas. Nous allons décrire et utiliser ce modèle dans les paragraphes ci-dessous.

3.3. Méthodologie de la recherche

3.3.1. Le modèle d'analyse

Dans notre étude nous allons utiliser le modèle économétrique d'Heckman à deux étapes (Heckman, 1979). Ce modèle a été déjà utilisé dans plusieurs études pour les pays en développement, comme nous l'avons déjà indiqué.

Pour formaliser la problématique de la participation des agriculteurs dans les GMS, il faut définir deux niveaux de revenu pour un individu i :

y_{1i}^* : Revenu obtenu par i qui vend aux GMS ($r_i = 1$)

y_{0i}^* : Revenu obtenu par i qui vend au marché traditionnel ($r_i = 0$)

L'effet de la participation aux GMS donné par l'écart entre ces deux revenus :

$\Delta i \equiv y_{1i}^* - y_{0i}^*$: Effet de la participation pour l'individu i .

Le problème rencontré ici est qu'on n'observe qu'un des deux revenus pour l'agriculteur i . S'il vend en GMS on observe y_{1i}^* mais pas y_{0i}^* s'il ne vend pas sur les GMS on observe y_{0i}^* mais pas y_{1i}^* .

Ceci implique d'ailleurs que pour un individu intégré y_0^* est une variable latente comme l'est y_1^* pour un individu non intégré. Une analyse construite à partir de telles variables est dite **contre-factuelle** car elle utilise des notions basées sur ce qui se serait passé mais ne s'est pas passé.

L'équation de changement de régime :

$$y_i = r_i y_{1i}^* + (1 - r_i) y_{0i}^* \quad (1)$$

Avec $y_{1i}^* = m_1 + \alpha_1 x_i + \mu_{1i}$ avec $E[u_{1i} | x_i z_i] = E[u_{1i}] = 0$

$y_{0i}^* = m_0 + \alpha_0 x_i + \mu_{0i}$ avec $E[u_{0i} | x_i z_i] = E[u_{0i}] = 0$

Où :

$(m_1 \ m_0)$: Sont les revenus moyens

z_i : Est une variable explicative qui affecte la participation aux GMS

x_i : Est une variable explicative qui affecte les revenus et la participation aux GMS

Le modèle de participation est un modèle Probit de la forme :

$$\begin{cases} r_i = 1 \text{ si } r_i^* > 0 \\ r_i = 0 \text{ si } r_i^* \leq 0 \end{cases} \text{ Avec } r_i^* = \beta_0 + \beta'_1 x_i + \beta'_2 z_i + e_i \equiv \beta' q_i + e_i \text{ et } E[e_i | q_i] = 0 \quad (2)$$

L'équation de changement de régime (1) peut alors s'écrire sous la forme (linéaire) :

$$y_i = r_i [m_1 + \alpha_1 x_i + \mu_{1i}] + (1 - r_i) [m_0 + \alpha_0 x_i + \mu_{0i}]$$

$$y_i = [m_0 + \alpha_0 x_i + r_i [m_1 - m_0 + (\alpha_1 - \alpha_0)' x_i] + \mu_{0i} + r_i (\mu_{1i} - \mu_{0i})]$$

$$\bar{\Delta} \equiv m_1 - m_0 \quad \delta = \alpha_1 - \alpha_0 \quad \mu_i = \mu_{0i} + r_i (\mu_{1i} - \mu_{0i})$$

$$y_i = m_0 + \alpha_0 x_i + \bar{\Delta} r_i + \delta' (x_i r_i) + \mu_i$$

Le modèle standard (d'Heckman) suppose que les couples $(u_{0i} \ e_i)$ et $(u_{1i} \ e_i)$ sont normaux bi variés (conditionnellement à q_i):

$$\begin{bmatrix} \mu_{ki} \\ e_i \end{bmatrix} | q_i \sim N \left(\begin{bmatrix} 0 \\ 0 \end{bmatrix}, \begin{bmatrix} \sigma_k^2 & \rho_{ke} \sigma_k \\ \rho_{ke} \sigma_k & 1 \end{bmatrix} \right) \text{ Pour } k = 0, 1$$

Les propriétés des lois normales tronquées utilisées pour le modèle à régimes observables ou le modèle Tobit généralisé donnent :

$$E[u_{ki} | q_i, r_i = 1] = \rho_{ke} \sigma_k \lambda(\beta' q_i) \text{ pour } k = 0, 1. \text{ Où } \lambda(\beta' q_i) = \frac{\phi(\beta' q_i)}{\Phi(\beta' q_i)}$$

$$E[u_{0i} | q_i] = 0 \text{ pour } P[r_i = 1 | q_i] E[u_{0i} | q_i, r_i = 1] + P[r_i = 0 | q_i] E[u_{0i} | q_i, r_i = 0] = \Phi(\beta' q_i) \rho_{0e} \sigma_0 \lambda(\beta' q_i) + [1 - \Phi(\beta' q_i)] E[u_{0i} | q_i, r_i = 0]$$

On montre que :

$$E[u_{0i} | q_i, r_i = 0] = -\rho_{0e} \sigma_0 \frac{\phi(\beta' q_i)}{1 - \Phi(\beta' q_i)} = -\rho_{0e} \sigma_0 \lambda(\beta' q_i)$$

$$\begin{aligned} E[u_{0i} | q_i, r_i] &= r_i E[u_{0i} | q_i, r_i = 1] + (1 - r_i) E[u_{0i} | q_i, r_i = 0] \\ &= r_i \{E[u_{0i} | q_i, r_i = 1] - E[u_{0i} | q_i, r_i = 0]\} + E[u_{0i} | q_i, r_i = 0] \\ &= r_i \underbrace{\rho_{0e} \sigma_0 [\lambda(\beta' q_i)] + \lambda(-\beta' q_i)}_{\text{Biais de sélection}} - \rho_{0e} \sigma_0 [\lambda(-\beta' q_i)] \end{aligned}$$

Biais de sélection

$$\text{Et : } E [r_i(u_{1i} - u_{0i}) | q_i r_i] = r_i E [u_{1i} - u_{0i} | q_i r_i = 1] = r_i \underbrace{\rho_{1e}\sigma_1 - \rho_{0e}\sigma_0}_{\text{Effet d'auto-sélection}} \lambda(\beta' q_i)$$

On montre alors que :

$$E[u_{0i} | q_i r_i] = r_i \rho_{1e}\sigma_1 \lambda(\beta' q_i) - (1 - r_i) \rho_{0e}\sigma_0 \lambda(-\beta' q_i)$$

Et l'équation de revenu peut alors s'écrire sous la forme (linéaire):

$$y_i = m_0 + \alpha'_0 x_i + \bar{\Delta} r_i + \delta'(x_i r_i) + r_i \rho_{1e}\sigma_1 \lambda(\beta' q_i) - (1 - r_i) \rho_{0e}\sigma_0 \lambda(-\beta' q_i) + \varepsilon_i$$

$$\text{Avec } [u_{0i} | q_i r_i] = 0$$

Les deux étapes d'estimation peuvent alors être simplement définies par :

Estimation de β par le MV ($\hat{\beta}_N^{MV}$) à partir du modèle Probit de r_i :

$$\begin{cases} r_i = 1 \text{ si } r_i^* > 0 \\ r_i = 0 \text{ si } r_i^* \leq 0 \end{cases} \text{ Avec } r_i^* = \beta' q_i + e_i \text{ et } E e_i | q_i \sim N(0,1)$$

Puis calculs des estimateurs de $\lambda(\beta' q_i)$ et $\lambda(-\beta' q_i)$ i.e $\lambda(q'_i \hat{\beta}_N^{MV})$ et $\lambda(-q'_i \hat{\beta}_N^{MV})$

Estimation de: $m_0 \alpha_0 \bar{\Delta} \rho_{1e}\sigma_1 - \rho_{0e}\sigma_0$ par les MCO à partir de l'équation de régression :

$$y_i = m_0 + \alpha'_0 x_i + \bar{\Delta} r_i + \delta'(x_i r_i) + r_i \rho_{1e}\sigma_1 [\lambda(q'_i \hat{\beta}_N^{MV})] - \rho_{0e}\sigma_0 (1 - r_i) \lambda(-q'_i \hat{\beta}_N^{MV}) + \varepsilon_i$$

3.3.2. Les variables utilisées dans le modèle :

Pour modéliser la vente directe dans les GMS, une procédure en deux étapes a été adoptée. La première étape pour estimer la probabilité de vendre en GMS pour chaque agriculteur en utilisant un modèle Probit. Dans la deuxième étape nous estimons la différence entre les moyennes des différentes variables parmi les trois groupes d'agriculteurs (GMS, non GMS, Exportateurs). Enfin, nous estimons les effets de ces facteurs sur les revenus des agriculteurs par la méthode des Moindres Carrés Ordinaires (MCO).

3.3.2.1. Les variables dépendantes :

Ce modèle utilise deux variables dépendantes, la première variable dépendante représente la probabilité de vente en GMS (r) pour chaque agriculteur (i), elle est égale à (1) quand l'agriculteur vend l'un de ses produits agricoles en GMS, et (0) si ce n'est pas le cas.

La deuxième variable dépendante représente le chiffre d'affaires (Y_i) de chaque agriculteur qui vend ses produits agricoles soit en GMS, soit sur le marché traditionnel (marché de gros).

3.3.2.2. Les variables indépendantes :

Les variables indépendantes ont été divisées en trois groupes principaux.

A- L'actif des agriculteurs

Les actifs des agriculteurs sont composés par :

- la surface de la ferme en hectare,
- la possession d'un camion comme moyen de transport de denrées agricoles vers le marché,
- la possession d'un tracteur, synonyme que l'agriculteur est propriétaire d'une surface d'exploitation relativement grande,
- la possession d'un tracteur et d'un camion représentant une probabilité de vendre plus facilement en GMS.

Deux types d'accès à l'exploitation des terres sont possibles : soit être propriétaire, soit être locataire (fermage). Nous avons pris en compte les agriculteurs qui cultivent les fruits et légumes dans un but commercial. De fait, nous avons exclu les petits agriculteurs qui cultivent une petite surface pour leur autoconsommation.

B- Les caractéristiques des agriculteurs

Ce groupe de variables indépendantes comporte trois variables :

- L'Unité de Travail Humain (UTH),
- L'âge de l'agriculteur,
- Son niveau d'éducation.

C- Les variables d'accès au marché :

Les variables d'accès au marché sont composées par deux variables indépendantes :

L'une intéresse la distance entre la ferme et le point de vente (soit les marchés de gros, soit les GMS). Cette variable a été utilisée pour déterminer l'effet de distance sur l'intégration des agriculteurs aux GMS. La distance parcourue pour approvisionner les GMS représente un coût de transport parfois élevé. Nous supposons que les GMS préfèrent un approvisionnement auprès des agriculteurs les plus proches pour minimiser leurs charges variables et donc de disposer de prix plus compétitifs.

La deuxième variable repose sur la possession d'un camion. Là aussi, on suppose que l'agriculteur qui a un camion a davantage de chance d'approvisionner une GMS parce qu'il peut livrer plus efficacement ses produits.

Tableau 3.1 : Variables dépendantes et indépendantes

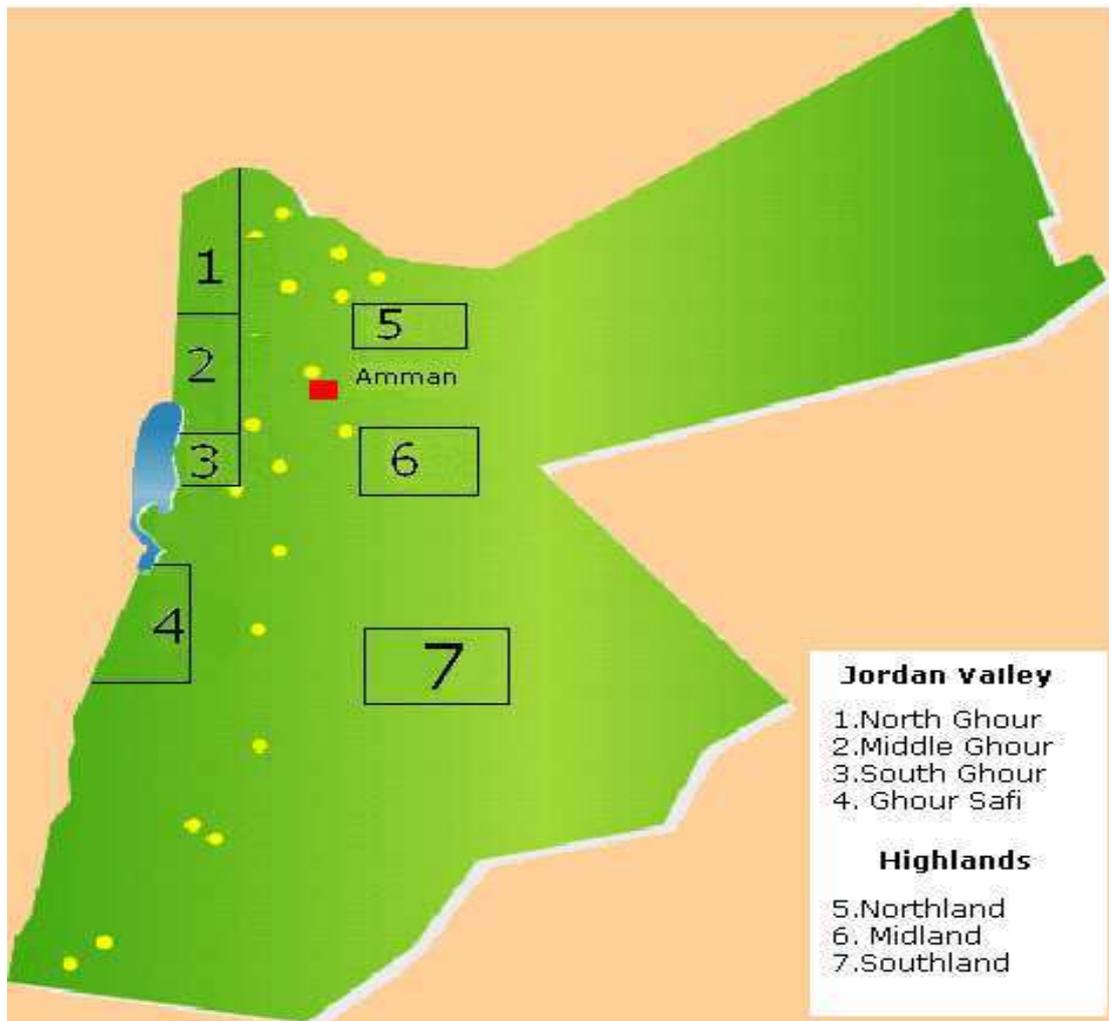
Variables dépendantes	Descriptions	Symboles
Fruits et légumes frais commercialisés	<ul style="list-style-type: none"> • Probabilité de la vente de fruits et légumes frais en GMS • Valeur des produits vendus (chiffre d'affaires) 	Ri y
Variables indépendantes		
Ressource (actif) des agriculteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Taille de l'exploitation (nombre d'ha, nombre d'arbres) • Propriétaire d'un tracteur ou d'un véhicule (oui=1, 0 si non) 	Taille Ferme Prop Tract
Les caractéristiques des agriculteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Travail Unité Travail Humain (UTH) • Âge du chef d'exploitation (en années) • Taille de la famille • Nombre d'années d'études 	UTH Age TFam Nétud
L'accès au marché	<ul style="list-style-type: none"> • Distance entre l'exploitation et le marché, le centre urbain et la GMS en Km • Propriétaire d'un véhicule (oui=1, 0 si non) 	Distance Camion

Source : auteur, 2016

3.3.3. Terrain de recherche et méthodologie adaptée

Les régions de production agricoles en Jordanie se divisent en deux régions : la Vallée du Jourdain et les Haut-Plateaux. Ces régions sont très hétérogènes en termes de climat, de type d'agriculture et de saison de production. C'est la raison pour laquelle notre échantillon se décompose en deux parties : 50% d'agriculteurs de la région des Haut-Plateaux (Mafraq, Zarqa, région d'Amman), et 50% d'agriculteurs de la vallée du Jourdain (khan Al-Shonneh, Dyrallah – figure 1).

Une liste d'agriculteurs de chaque région avec leur numéro de téléphone a été établie auprès de l'Unité de Vulgarisation Agricole de la région. Le choix des agriculteurs dans chaque région s'est effectué de manière aléatoire. Les données ont été recueillies selon la méthode directive (en-vis-à-vis) ou semi-directive (phoning) à partir d'un questionnaire préétabli.



Carte 3.1 : Les régions agricoles Jordaniennes - Source : Jraisat, 2010

3.3.4. Le questionnaire et la récolte des données

Pour interroger les agriculteurs un questionnaire a été confectionné (*cf.* Annexe H). Ce questionnaire comporte des questions qui intéressent chaque variables (dépendantes, et indépendantes), ainsi que des informations supplémentaires sur la signalétique de chaque agriculteur. Les agriculteurs ont été interrogés par la méthode d'interview directe sur place, et par la méthode semi directe par téléphone (*cf.* Annexe G).

3.4. Les résultats

Cent quarante agriculteurs jordaniens ont été interrogés sur une période d'un mois, du 24 septembre à 24 octobre 2012. Dans cet échantillon, 50% d'agriculteurs provient de la région de la Vallée du Jourdain et 50% sont issus de la région des Haut- Plateaux. Un grand écart est apparu entre le pourcentage des agriculteurs qui vendent directement en GMS et les autres qui vendent sur les marchés traditionnels, notamment les marchés de gros : seulement cinq¹⁹ agriculteurs vendent directement en GMS. Ce nombre limité d'agriculteurs vendant directement dans les GMS a empêché d'utiliser le modèle Probit pour déterminer l'effet de la vente dans les GMS sur le revenu des agriculteurs et les facteurs clés qui permettent aux agriculteurs de vendre aux GMS.

Cependant les données collectées sur le terrain ont permis de réaliser des analyses comparatives des différentes variables parmi les différentes catégories d'agriculteurs, et de montrer les principales caractéristiques qui distinguent les agriculteurs qui ont réussi à vendre sur les GMS et ceux qui n'ont pas réussi.

Pour simplifier la comparaison des variables entre agriculteurs, nous les avons regroupés en trois groupes selon le canal de distribution qu'ils ont empruntés pour commercialiser leurs produits agricoles. Nous avons donc trois groupes, les agriculteurs qui vendent leurs produits sur le marché traditionnel (Traditionnel), les agriculteurs qui exportent une partie de leurs produits (exportateurs), et les agriculteurs qui vendent dans les GMS. Les données d'enquête sont présentées dans le tableau (3,2).

3.4.1. L'analyse comparative

3.4.1.1. L'actif des agriculteurs

La surface d'exploitation, dans notre échantillon, la moyenne de la surface totale par agriculteur est de 15 hectares. La moyenne de la surface en propriété est de 23,29 hectares. Enfin, la moyenne de la surface louée est de 18,66 hectares.

Les agriculteurs qui contractualisent avec les GMS sont propriétaires en moyenne de 3,4 hectares, pour une superficie totale moyenne d'exploitation de 45 hectares, les autres

¹⁹ Deux se trouvent dans les Haut- Plateaux, et trois dans la Vallée du Jourdain

agriculteurs non GMS exploitent 23,7 hectares en propriété, pour une superficie totale de 42,5 hectares (cf. tableau 3.2).

Cette différence indique que l'activité agricole représente pour les agriculteurs qui ont réussi à vendre dans les GMS la principale source de revenu, ainsi ils sont enclins à louer des surfaces supplémentaires qui permettent de générer des revenus supplémentaires. A l'inverse, pour les autres agriculteurs non GMS, l'activité agricole n'est pas toujours la seule source de revenu. De plus, notre analyse montre qu'il y a un pourcentage important de propriétaires foncier qui ne sont pas agriculteurs, ils sont propriétaires de terrain par le biais d'un héritage, mais ils exercent d'autres activités (fonctionnaires, professions libérales) dans les grandes villes.

Propriétaire d'un tracteur, l'étude de terrain a révélé que 99 agriculteurs sur 140 agriculteurs interrogés, soit près de 71%, possèdent un tracteur. Ainsi, nous constatons une forte corrélation entre la possession d'un tracteur et la surface de l'exploitation (cf. Tableau 3.3).

Particularisme du marché foncier en Jordanie :

Le marché foncier en Jordanie est peu développé. Malgré une forte demande pour le foncier, les propriétaires ne vendent leurs exploitations qu'en cas de contraintes financières majeures, En général, ils préfèrent louer leurs exploitations plutôt que de les vendre. Le foncier est un patrimoine familial que les jordaniens essayent de conserver pour une transmission de génération en génération. Cette tendance à conserver son foncier ou à le mettre en location s'observe également chez les propriétaires qui pratiquent des activités non-agricoles (fonctionnaires, artisans, etc.).

L'héritage constitue donc le moyen le plus courant pour posséder du foncier agricole. Quant à la location, elle est le moyen le plus courant pour accéder au foncier agricole et obtenir un supplément de terres à exploiter. Nous observons dans notre échantillon que 42 % des agriculteurs ont recours à la location pour pouvoir exercer leur métier.

3.4.1.2. Les caractéristiques des agriculteurs

- ✓ **L'UTH** (Unité de Travail Humain), deux sources différentes apparaissent : l'UTH familiale et l'UTH non familiale. Notre recherche a montré que l'UTH familiale est très faible. En effet, elle ne représente que 10% par rapport à l'UTH non familiale (90%).

La majorité des exploitations agricoles Jordanienne fonctionne principalement avec une main d'œuvre non familiale. Cette dernière se compose généralement d'une main d'œuvre étrangère qui vient principalement d'Egypte et de Syrie. L'utilisation de cette variable est essentielle dans notre analyse afin de montrer la corrélation entre la vente dans les GMS et l'utilisation de mains d'œuvres supplémentaires pour satisfaire à l'exploitation d'une surface de travail plus importante dans le cas de la vente dans les GMS (Emongor et Kirsten, 2009). De manière plus précise, la vente en GMS fait appel à une classification des produits, (grade 1, 2 et 3 selon la qualité), et des conditionnements dédiés à certains fruits et légumes. Cette classification n'existe généralement pas dans la vente sur les marchés traditionnels. Dans ce dernier cas, les agriculteurs vendent normalement leurs produits sans les classer, à l'opposé des GMS qui obligent les agriculteurs à classer leurs produits, car les GMS n'achètent que les produits de bonne qualité.

- ✓ **L'âge des agriculteurs**, on propose que cette variable soit potentiellement corrélée avec l'expérience : l'âge et l'expérience représentent un facteur significatif puisqu'il est souvent synonyme d'une augmentation de la productivité de l'exploitation (revenu). Mais l'agriculteur âgé est peut-être plus rétif aux changements (1) de méthode de production, (2) de sélection de variétés, de calibres et de qualités de produits agricoles nécessaires aux GMS. L'agriculteur plus jeune est lui plus enclin à s'adapter aux attentes du marché pour vendre. Cette variable est donc un bon indicateur pour mesurer l'adaptation des agriculteurs à la vente aux GMS. Dans notre échantillon, il n'y avait pas des différences remarquables entre les groupes des agriculteurs traditionnels et celui des exportateurs. En revanche, il y'avait une différence de 6 ans entre les deux groupes précédents et celui des GMS (cf. tableau 3.2). Il y a une forte corrélation entre cette variable et la date d'exploitation (cf. tableau 3.3).
- ✓ **Taille de la famille**, la taille de la famille moyenne dans notre échantillon est de 7,3, cette variable n'était pas significative entre les agriculteurs qui vendent dans les GMS et les non GMS car la majorité de la main d'œuvre dans le secteur agricole est salariée.

- ✓ **Le niveau d'éducation**, cette variable est utilisée dans notre modèle afin de mesurer l'impact du niveau d'éducation sur la vente dans les GMS. On suppose que la vente dans les GMS nécessite un certain niveau d'éducation, ce niveau d'éducation va permettre à l'agriculteur de répondre, a priori, plus efficacement aux besoins des GMS en termes de délai de livraison, qualité de produit, choix des pesticides, choix des variétés recommandées par les GMS.

L'unité de mesure de cette variable correspond au nombre d'années d'études. Selon notre échantillon, le nombre d'années d'études minimum est de 6 ans, la moyenne est de 12.6 ans (niveau bac), et le maximum de 17 ans (niveau bac+5)²⁰.

Notre recherche a montré que le niveau d'éducation chez les agriculteurs qui ont réussi à vendre directement dans les GMS est élevé.

En fait, les agriculteurs qui vendent en GMS ont réalisé 16 ans d'études (équivalent Bac+4 en France), tandis que les agriculteurs non GMS (les agriculteurs qui vendent leurs produits sur le marché de traditionnel) ont eux réalisés 11,6 ans des études (équivalent au baccalauréat en France) (*cf.* tableau 3.2).

Ce résultat peut s'expliquer par le fait que cette catégorie d'agriculteur doit être capable de bien planifier leurs activités agricoles de façon à leur permettre d'assurer un volume de production adéquat pendant la durée du contrat, pour cela l'agriculteur doit échelonner ses plantations dans le temps. Ces compétences managériale et technique exigent un niveau d'éducation relativement important. Nous pouvons donc considérer que le niveau d'éducation joue un rôle déterminant dans la capacité d'un agriculteur à vendre en GMS.

3.4.1.3. Les variables d'accès au marché

- ✓ **La localisation géographique**, représente un autre facteur qui peut affecter la vente directe dans les GMS. Cette variable est représentée par le proxy de facteur de distance entre l'exploitation agricole et les magasins GMS. Dans l'échantillon les cinq agriculteurs qui approvisionnent les GMS ont en moyenne une distance de 55,6 km à parcourir pour les livraisons, tandis que la distance moyenne pour les agriculteurs non GMS et les marchés de gros est de 74,7 km. Ceci implique que les agriculteurs qui se trouvent à une distance supérieure à 55,6 Km ont une probabilité de vendre dans les GMS inférieure et cela même s'ils sont capables de s'adapter aux exigences des GMS. En effet, plus la distance augmente

²⁰ 12 ans d'études équivalent du bac, 17 ans est équivalent d'étude égale bac+5

et plus les coûts d’approvisionnement réduisent l’intérêt de livrer dans les GMS. Ce qui montre les limites de l’approvisionnement direct des agriculteurs auprès des GMS. Cet effet a été identifié au Nicaragua (Michelson, 2012) et au Guatemala (Hernández, Reardon et Berdegué, 2007).

Dans le cas des agriculteurs qui se trouvent au centre de la vallée du Jourdain et qui commercialisent leurs produits sur le marché central d’Amman, l’effet de distance est faible car la distance entre leur exploitation et le marché central d’Amman et la distance qui les sépare des GMS est la même soit environ 80 km. Le marché central d’Amman se trouve en périphérie d’Amman c’est-à-dire à 15 km du centre-ville. Les coûts de livraison aux GMS d’Amman (où se trouve 76,6 % des magasins des GMS) et le marché central d’Amman sont donc les mêmes. Dans ce cas, l’effet de distance sur la probabilité de contractualisation dans les GMS est quasiment négligeable.

Propriétaire d’un véhicule L’étude de terrain a révélé que 67% des agriculteurs possèdent un camion. Ainsi nous constatons une forte corrélation entre la possession d’un véhicule et la surface de l’exploitation (cf. Tableau 3.3).

Tableau 3.2 : La comparaison des variables entre les trois groupes d’agriculteurs

		Age	Taille de la Famille	Nombre d’années d’activité agricole	Nombre d’années d’Etudes	Surface propriétaire	Surface Louée	surface Total	Distance
Traditionnels	Max	70	21	40	17	200	75	200	150
	Moyen	42,8	7,7	20,3	11,6	26,8	13,4	40,2	75.3
	Mini	23	2	7	6	0	0	1	5
Exportateurs	Max	60	12	30	16	160	300	350	120
	Moyen	43,2	6,9	15,8	11,4	20,6	24,2	44,8	75.1
	Mini	33,0	3,0	1,0	7,0	0,0	0,0	3,0	15
GMS	Max	56,0	8,0	30,0	16,0	17,0	56,0	56,0	72
	Mini	44,0	5,0	20,0	16,0	0,0	0,0	17,0	43
	Moyen	49,2	6,4	25,2	16,0	3,4	41,6	45,0	55.6
Non GMS	Moyen	43,0	7,3	18,0	11,5	23,7	18,8	42,5	74.7

Source : auteur, 2016

Tableau 3.3 : La Corrélation entre les variables

	Age	date d'exploitation	Nombre des Camions
Age	1.0000000	0.8204101	0.2499969
Date d'exploitation	0.8204101	1.0000000	0.187389
Distance	-0.0044452	0.0952717	-0.088405
Nombre des Camions	0.24999694	0.1873893	1.0000000
Années d'Etudes	-0.12964845	-0.1953956	0.2782163
Nombre des tracteurs	0.08095505	0.1160398	0.5117469
Surface Totale	0.12277651	0.1188000	0.7466873
Taille de la famille	0.5481768	0.4731904	0.1326593

Source : auteur, 2016

3.4.2. Comparaison entre l'analyse du T-Test et les résultats recensés dans la littérature : intérêts et limites

Les résultats du T-Test montrent que le niveau d'éducation est significatif entre les agriculteurs GMS et non GMS (*cf.* tableau 3.4). Ces résultats confirment ceux d'Andersson et al. (2013) et de (Neven et al., 2009) au Kenya, il montrent que les agriculteurs qui vendent aux GMS ont un niveau d'éducation supérieur à celui des agriculteurs qui vendent sur le marché, par contre les résultats de (Miyata, Minot et Hu, 2009) en Chine, montrent que la vente dans les GMS est faiblement liée au niveau de l'éducation du chef de foyer. Les résultats d'(Hernández, Reardon et Berdegué, 2007) au Guatemala, montrent que l'effet du niveau d'éducation sur la vente dans les GMS n'est pas significatif. Enfin, à Madagascar, la vente aux GMS est liée négativement au niveau d'éducation (Minten et al. 2009).

D'une manière générale, les petits producteurs sont désavantagés quand ils négocient la vente de leurs produits avec les fournisseurs de supermarchés en raison de leur faible niveau d'éducation et d'une faible connaissance des processus de négociation (Boselie, Henson et Weatherspoon, 2003).

La deuxième variable significative entre les agriculteurs GMS et non GMS est la surface en propriété (cf. tableau 3.4).

Les agriculteurs qui vendent dans les GMS cultivent en propriété seulement 8% de leur surface d'exploitation. Cela montre que le revenu de ces agriculteurs dépend principalement des activités agricoles et c'est pour cette raison qu'ils louent une surface supplémentaire leur permettant de générer des revenus supplémentaires.

Tableau 3.4 : Le résultat du T-Test

Facteur	Moyen GMS	Moyen Non GMS	Moyen EXPORT	GMS*non GMS (p-value)	GMS*EXPORT (p-value)	Non GMS*EXPORT (p-value)
ETUDE	16	11.6	11.4	***	***	NS
Distance	55.6	75.36	74.10	**	*	NS
Surface	45	40.23	44.81	NS	NS	NS
UTH/Surface	423.8929	2479.18	475.55	*	NS	NS
AGE	49.2	42.97	43.19	NS	*	NS
Surf/Prop	3.4	26.8	20.58	***	***	NS
T/Famille	6.4	7.7	6.89	*	NS	NS

Source : auteur, 2016

L'un des objectifs de ce modèle économétrique a été d'étudier l'effet de la vente dans les GMS sur les revenus des agriculteurs, mais comme mentionné précédemment, le modèle n'a pas fonctionné correctement en raison de la structure des données collectées sur le terrain.

Dans ces conditions, comment faire pour contourner cette contrainte et réaliser notre recherche dans la limite des données disponibles ?

Pour améliorer notre approche, nous avons réalisé une étude quantitative à partir de données factuelles que nous avons collectées sur place quand cela était possible. Les données concernant les 65 producteurs de tomates dans la région de la Vallée du Jourdain sont importantes pour enrichir notre étude, elles vont nous permettre d'étudier la différence de marge brute entre les agriculteurs qui pratiquent la vente directe dans les GMS et ceux qui pratiquent la vente dans les marchés de gros.

Dans les points qui suivent nous allons procéder à l'estimation de la marge brute dans le cadre de la vente de produits agricoles auprès GMS, *versus* celles réalisées dans les marchés de gros à partir de données recueillies auprès des producteurs de tomates de la Vallée du Jourdain. L'idée de cette analyse est de répondre empiriquement à la

question : Est-ce que les agriculteurs réalisent une marge brute plus importante en cas de la vente dans les GMS ? Ce développement sur le quantitatif fait l'objet du point 3.5 suivant.

3.5. Est-ce que les agriculteurs réalisent une marge brute plus importante en cas de la vente dans les GMS ?

Pour répondre à cette question, nous prendrons donc le cas de producteurs de tomates de la vallée du Jourdain et nous comparerons la marge brute sur la main d'œuvre entre les deux groupes de producteurs : un groupe qui commercialise sa production dans un marché de gros et l'autre qui commercialise ses produits dans les GMS.

Les principales productions légumières hivernales dans la vallée du Jourdain sont les tomates, les concombres et les poivrons. Cette production s'échelonne de début janvier à la fin avril et elle représente un avantage comparatif par rapport aux pays voisins du Moyen Orient.

Une partie de cette production est exportée directement par le biais des entreprises spécialisées vers les pays d'Europe de l'Est. Le reste de la production est commercialisé sur le marché domestique par le biais de deux marchés de gros : le marché de gros d'Al-Arda qui se trouve dans la région de production, lequel dispose de 22 agents de vente à la commission, il commercialise environ 100.000 tonnes de production. Puis le marché central d'Amman, qui dispose de 107 agents de vente à la commission et qui commercialise environ 900.000 tonnes (Montigaud et al., 2005). Les deux marchés commercialisent presque la totalité de la production car les circuits courts sont quasiment absents. Les coûts supportés par les agriculteurs dans le cadre de vente sur le marché de gros s'élèvent à 8% de la valeur du produit vendu : ce coût englobe les frais des agents de ventes à la commission (courtiers), à hauteur de 2% de la valeur des produits vendus, puis les frais du marché (frais de la municipalité) qui correspondent à 6% de la valeur des produits vendus. Les deux intérêts majeurs du marché de gros sont : l'avance sur le paiement dans la période de la préparation des serres au début de la période de production (novembre, décembre), puis le paiement des agriculteurs le jour même ou en fin de semaine avec des paiements qui sont garantis en fonction de la confiance entre les agriculteurs et les courtiers qui se développe au fil de temps.

L'arrivée des GMS ces dernières années correspond au nouveau modèle de distribution qui coexiste avec le système traditionnel. Dans la vente aux GMS, l'approvisionnement en fruits et légumes se réalise, soit auprès des marchés de gros, soit directement auprès de producteurs.

Cette méthode directe concerne les produits agricoles qui sont consommés en quantités importantes par les consommateurs locaux, notamment les tomates et les concombres. Pour l'approvisionnement direct en tomates dans la vallée du Jourdain, l'enseigne passe un contrat explicite et saisonnier avec l'agriculteur pour une durée d'environ 4 mois. Ce contrat détermine la qualité des tomates et le calendrier de livraison, les prix et la quantité de marchandises à livrer sont déterminés de façon plus flexible afin d'équilibrer l'offre à la demande entre début de la saison et la pleine saison. Les prix fluctuent en fonction des exportations. Cela perturbe le ratio offre/ demande. Il est donc nécessaire de prévoir un ajustement des prix dans des clauses contractuelles spécifiques. Généralement les prix de vente dans les GMS sont basés sur les prix du marché de gros, d'après les agriculteurs le prix de la vente dans les GMS est équivalent aux prix du marché de gros +20%.

Nous allons maintenant comparer les effets de ce contrat de vente directe aux GMS sur la marge brute²¹ des agriculteurs, avec celui des agriculteurs qui s'adressent aux marchés de gros.

Aspects techniques de la production de tomates dans la Vallée du Jourdain

La production de tomates dans la vallée du Jourdain s'effectue de début décembre, jusqu'à la fin avril, les producteurs utilisent une serre (tunnel) standard (50 X 10 m). Le canal du roi Abdullah est la principale source d'irrigation. La production moyenne d'une serre est 8650 tonnes. Le grade « 1 » et le grade « 2&3 », représentent respectivement 76% et 24% de cette production. En moyenne une serre nécessite 35 Unités de Travail Humain (UTH) par saison (décembre – avril) en cas de la vente dans le marché de gros, et 40 UTH pour la vente au GMS. En moyenne chaque UTH représente 8 heures de travail par jour pour un salaire de 10DJ.

²¹ La marge brute sur la main d'œuvres



Photo1 : Les serres dans la Vallée du Jourdain - Source auteur 2016



Photo 2 : Une serre entrain de la préparation dans la Vallée du Jourdain - Source auteur 2016

Les données recueillies datent de 2012 et proviennent de la vallée du Jourdain. Ces données concernent 64 agriculteurs producteurs de tomates. 61 agriculteurs vendent sur les marchés de gros et 3 vendent aux GMS. Selon cette enquête, la taille moyenne des serres dans cette région est de 500 m² (50 x10), la production moyenne d'une serre par saison (de début janvier jusqu'à la fin avril, soit 120 jours) équivaut à 8.560 kg de tomates. Pour simplifier le calcul, on considère que les deux groupes d'agriculteurs (GMS, et marché de gros) utilisent la même quantité d'intrants et qu'ils plantent la même variété de légumes et donc qu'ils ont une même production moyenne, soit 8.560 kg. La seule différence entre les deux groupes est l'unité de travail humain (UTH) par serre et par saison. Dans le cas de la vente sur le marché de gros l'agriculteur utilise 35 UTH par saison. En général le coût d'une UTH par jour est 10 DJ²², donc le coût de main d'œuvre est de 35x10=350 DJ par serre et par saison.

Dans le cas de la vente aux GMS, l'agriculteur utilise en moyenne 40 UTH par saison, c'est-à-dire 400 DJ, car il s'est engagé à faire le tri et la classification. Plus tard, les tomates sont transportées au marché de gros ou aux GMS par deux types de véhicules : une camionnette de 2,5 tonnes ou un camion de 7 tonnes, selon le volume de production. Généralement l'agriculteur supporte les frais de livraison au marché de gros ou dans les GMS. Sur le marché de gros les tomates sont vendues aux détaillants (les épiceries, les hôtels, les hôpitaux, et même aux GMS).

Le prix moyen du marché central d'Amman du mois de janvier 2012, au mois d'avril 2012 est utilisé comme référence pour cette étude. Ce prix²³ moyen est égal à 1,5 DJ pour 1 kg de produits mixte (grade 1,2 et 3).

Généralement les produits agricoles sont vendus sur le marché de gros sans avoir fait l'objet d'un tri et d'une classification, ainsi les prix de ces produits sur ce marché indiquent le prix d'une production mixte. Cette considération nous amène à interroger les agriculteurs qui vendent dans les GMS, sur les prix des tomates (grade 2&3) qui ne peuvent pas être vendus dans les GMS, mais sur le marché de gros. Ils ont indiqué que la production de tomates de grade (2&3) est vendue à un prix inférieur au prix du marché (35%), donc si le prix moyen de tomates sur le marché de gros est 1,5 DJ, le prix des produits de grade (2 et 3) est 1DJ. Donc on peut estimer le prix de grade « 1 » sur le marché de gros

²² Un dinar Jordanien DJ = 1.4 \$

²³ Selon le site officiel du marché central (marché de gros) d'Amman

$$\text{Le prix de produit mixte grade (1+2+3)} = 1,5\text{DJ} \begin{cases} 24\% \text{ de grade « 2+3 » à prix } 1 \text{ DJ} \\ 76\% \text{ de grade « 1 » à prix } X \text{ DJ} \end{cases}$$

$$X = \frac{1,5 - 0,24 \times 1}{0,76} = 1,66$$

Donc le prix de grade « 1 » sur le marché de gros est 1.66 DJ

3.5.1. L'estimation de la marge brute

3.5.1.1. En cas de la vente sur les marchés de gros

➤ Le chiffre d'affaires total $\text{CA} = 8.650 \times 1,5 = 12.975 \text{ DJ}$

➤ Les frais se composent ainsi :

Les frais de la commercialisation sur le marché de gros représentent 8% de la valeur des produits vendus $F = 12.975 \times 0,08 = 10.38 \text{ DJ}$

Les frais d'UTH = 350 DJ

Donc les frais totaux correspondent à $F = 1.038 + 350 = 1.388$

La marge sur la main d'œuvre de la vente en marché de gros

$$\text{MB}_1 = \text{CA} - F = 12.975 - 1.388 = 11.587\text{DJ}$$

3.5.1.2. En cas de la vente directe aux GMS

On considère que la production 8.650 kg par serre et par saison est la même pour tous les producteurs. Mais dans le cas de la vente dans les GMS, ces dernières n'achètent que les tomates de grade « 1 », ce qui nécessite une opération de tri et une classification, par conséquent cela nécessite plus de main d'œuvre, les trois agriculteurs qui vendent aux GMS utilisent en moyenne 40 UTH par serre et par saison, pour un coût correspondant à 400 DJ.

Sachant que la production totale de la serre se compose de 76% du grade « 1 », et 24% de grade « 2&3 »

$$8.650 \begin{cases} 76\% \text{ de grade « 1 » } \Rightarrow 8.650 \times 76\% = 6.574 \text{ Kg de grade «1 » par serre} \\ 24\% \text{ de grade « 2+3 » } \Rightarrow 8.650 \times 24\% = 2.076 \text{ Kg de grade «2 \& 3 » par serre} \end{cases}$$

Le prix de vente de tomates (grade « 1 ») dans des GMS est en moyenne 20% supérieur au prix de produits mixte (grade « 1, 2 et 3) du marché de gros. Ce taux de 10 à 20% est confirmé par des études menées au Kenya (Neven, 2006).

$$\text{Les prix des GMS} = 1,5 + 0,20 \times 1,5 = 1,8 \text{ DJ}$$

➤ Le chiffre d'affaires en cas de la vente aux GMS :

$$\text{Le chiffre d'affaires du grade « 1 » } CA = 8.650 \times 76\% \times 1,8 = 11.833 \text{ DJ}$$

$$\text{Le chiffre d'affaires du grade « 2\&3 » } CA = 8.650 \times 24\% \times 1 = 2.076$$

$$\text{Le chiffre d'affaires total } CA = 11.833 + 2.076 = 13.909 \text{ DJ}$$

➤ Les frais se composent ainsi :

Les frais de la commercialisation du grade « 2\&3 » sur le marché de gros représentent 8% de la valeur des produits vendus $F = 2.076 \times 0,08 = 166 \text{ DJ}$

$$\text{Les frais de main d'œuvre } F = 400 \text{ DJ}$$

$$\text{Les frais totaux } F = 400 + 166 = 566 \text{ DJ}$$

$$\text{La marge brute sur main d'œuvre } MB_2 = CA - F = 13.909 - 566 = 13.343 \text{ DJ}$$

Donc la différence entre les deux méthodes de commercialisation de tomates (GMS et marché de gros) $D = MB_2 - MB_1 = 13.909 - 11.587 = 1.756 \text{ DJ}$

$$1.756 / 13.909 = 13\%$$

Pour conclure nous pouvons dire que les résultats ci-dessus montrent clairement que la vente directe aux GMS n'est pas très rentable (13%) par rapport la vente au marché de gros.

Il faut bien noter que l'estimation de cette rentabilité n'est pas toujours simple, au Kenya, (Neven, 2006) a montré que la vente directe aux GMS génère une augmentation de la marge brute des agriculteurs de 40%. Différemment, (Rao et Qaim, 2011) ont montré que la vente aux GMS génère une augmentation des revenus des producteurs de 48%, en comparaison avec les agriculteurs qui vendent dans les marchés traditionnels. Deux ans plus tard, (au Kenya également) (Andersson et al., 2013) ont estimé que la vente aux GMS augmente les revenus des agriculteurs d'une hauteur de 59%.

En fait, ces variations de résultats sont liées à la fois au type de données utilisées et au modèle d'analyse. En effet, les données de panel²⁴ sont plus fiables mais elles ne sont pas toujours disponibles.

Tableau 3.5 : La comparaison de marge sur les mains d'œuvres entre la vente directe aux GMS, vs les marchés de gros : le cas des producteurs de tomates dans la vallée du Jourdain

		Marché de gros	GMS
La production moyenne pendant la saison (120 jours)		8.650	8.650
Prix		1,5	1,8 (1,5+20%)
Chiffre d'affaire		8.650 x 1,5 = 12.975	Grade (1) = 6574 x 1,8 = 11.833 Grade (2&3) = 2076 x 1 = 2.076
Chiffre d'affaires total		12.975	13.909
Les coûts	Frais de commercialisation totale	8% de valeur vendu (6% frais de marché de gros, 2% frais des courtiers) 12975 x 0,08 = 1.038	2076 x 0,08 = 166
	UTH	35	40
	Frais d'UHT	35*10 = 350	40*10 = 400
	les coûts totaux		566
Le résultat final (marge sur les mains d'œuvres)		12.975 - 1.388 = 11.587	13909 - 566 = 13.343
La différence		13.343 - 11.587 = 1.756 => 1.746/13.343 = 13%	

Source : auteur, 2016

²⁴ Les données sur différentes variables d'un groupe des agriculteurs à différents intervalles de temps

La réalisation d'une première vente dans les GMS par un agriculteur n'est pas la garantie que cet agriculteur va réaliser un profit constant : malgré l'existence d'un contrat précis entre les agriculteurs et les GMS, il y a toujours une probabilité que les GMS refusent une partie de produits. Ce refus est généralement justifié par un niveau de qualité non respecté. Lorsque ce n'est pas le cas, comme par exemple quand on constate une baisse de la demande, cela nous amène à estimer le pourcentage des produits (grade « 1 ») refusé par les GMS (θ) pour lesquels la marge brute sur la main d'œuvre, en cas de vente dans les GMS, va être égal à la marge brute estimée pour la vente dans les marchés de gros (le point mort). Pour cela on va estimer la valeur de θ qui réalise l'équation

$$\text{Marge}_{\text{GMS}} = \text{Marge}_{\text{MG}}$$

$\text{Marge grade (1)}_{\text{GMS}} \times (1 - \theta) + \text{Marge grade (1)}_{\text{MG}} \times \theta + \text{Marge grade (2\&3)}_{\text{MG}} = \text{Marge (grade 1,2,3)}_{\text{MG}}$

✓ Marge GMS =

Chiffre d'affaires (CA) de grade « 1 » - **Frais** (main-d'œuvre) + **CA** de grade « 2&3 » - **Frais** (main-d'œuvre + frais commercial) =

$$\text{Marge}_{\text{GMS}} = [Q_{G1} \times P_{\text{GMS}} \times (1 - \theta) + Q_{G1} \times P_{\text{MG}} \times \theta + Q_{G23} \times P_{\text{MG}}] - \text{Frais}$$

✓ Marge MG = $(Q_{G123} \times P_{\text{MG}}) - \text{Frais}$

Donc on a :

$$[Q_{G1} \times P_{\text{GMS}} \times (1 - \theta) + Q_{G1} \times P_{\text{MG}} \times \theta + Q_{G23} \times P_{\text{MG}}] - \text{Frais} = (Q_{G123} \times P_{\text{MG}}) - \text{Frais}$$

En cas de la vente dans les GMS

▪ **Marge brute sur la main d'œuvre de grade « 1 »**

Chiffre d'affaires de grade « 1 » vendu dans les GMS = $76\% \times 1,8 = 1,37$

Frais = (frais de main-d'œuvre + frais commercial)

Frais de main-d'œuvre = $400/8650 = 5\%$

Frais commercial = 0

$\text{Frais total} = 76\% \times 5\% = 0,04$

$\text{Marge brute sur la main d'œuvre de grade « 1 »} = 1,37 - 0,04 = \mathbf{1,33}$

▪ **Marge brute sur la main d'œuvre de gade « 1 » refusé**

Chiffre d'affaires de grade « 1 » refusé par les GMS et vendu dans le marché de gros

$$=76\% \times 1,5 = 1,14$$

Frais = (frais de main-d'œuvre + frais commercial)

$$\text{Frais de main-d'œuvre} = 400 / 8650 = 5 \%$$

$$\text{Frais commercial} = 8\%$$

$$\text{Frais total} = 76\% \times (5\% + 8\%) = 0,1$$

$$\text{Marge brute sur la main d'œuvre de grade « 1 » refusé par les GMS} = 1,14 - 0,1 = \mathbf{1,04}$$

▪ **Marge brute sur la main d'œuvre de gades « 2&3 » vendus dans le marché de gros**

Chiffre d'affaires de grades « 2&3 » vendus dans le marché de gros

$$=24\% \times 1 = 0,24$$

Frais = (frais de main-d'œuvre + frais commercial)

$$\text{Frais de main-d'œuvre} = 400 / 8650 = 5 \%$$

$$\text{Frais commercial} = 8\%$$

$$\text{Frais total} = 24\% \times (5\% + 8\%) = 0,03$$

$$\text{Marge brute sur la main d'œuvre de grade « 1 » refusé par les GMS} = 0,24 - 0,03 = \mathbf{0,21}$$

En cas de la vente dans le marché de gros

Chiffre d'affaire de grades (produits mixte) vendus dans le marché de gros

$$= 100\% \times 1,5 = 1,5$$

Frais = (frais de main-d'œuvre + frais commercial)

$$\text{Frais de main-d'œuvre} = 350 / 8650 = 4 \%$$

$$\text{Frais commercial} = 8\%$$

$$\text{Frais total} = 1,5 \times (4\% + 8\%) = 0,18$$

$$\text{Marge brute sur la main d'œuvre de grade « 1 » refusé par les GMS} = 1,5 - 0,18 = \mathbf{1,32}$$

Donc on a :

Marge grade (1) X (1- θ) + Marge grade 1 refusé X (θ) + Marge grade (2&3) = Marge (produits mixte)

$$1,33 (1-\theta) + 1,04 (\theta) + 0,21 = 1,32$$

$$1,33 - 1,33(\theta) + 1,04 (\theta) + 0,21 = 1,32$$

$$1,54 - 0,29(\theta) = 1,32 \rightarrow 0,29(\theta) = 0,22 \rightarrow (\theta) = 0,22/0,29 = 76 \%$$

Tableau 3.5 : la comparaison des prix, des frais et des marges brutes entre les GMS et le marché de gros

		Pourcentage	Prix GMS	Prix marché de gros	CA	Taux de Frais		Frais total	marge
						commerce	Main D'œuvre		
La vente dans les GMS	Grade « 1 »	76%	1,8	-----	1,37	----	0,05	0,76 X 0,05 = 0,04	1,33
	Grade « 1 » refusé	$\theta \times 0,76$	-----	1,5	1,14	0,08	0,05	0,76 X 0,13 = 0,1	1,04
	Grade « 2&3 »	24%	-----	1	0,24	0,08	0,05	0,24 x 0,13 = 0,03	0,21
La vente dans le marché de gros	Produit mixte	100%	-----	1,5	1,5	0,08	0,04	1,5 X 0,12 = 0,18	1,32

Source : auteur, 2016

Malgré la limite des données récoltées auprès d'un nombre restreint d'agriculteurs qui vendent leurs produits directement dans les GMS, l'absence d'un prix officiel de grade « 1 », et de grade 2&3 sur le marché de gros nous oblige à retenir la réponse des agriculteurs comme prix de référence pour ces produits.

Cette étude a essayé de développer une approche quantitative afin de montrer les bénéfices réalisés en cas de vente directe dans les GMS en déterminant le seuil maximum de produits refusés par les GMS que l'agriculteur peut supporter sans perte.

Une fois ces résultats connus, nous devons nous interroger sur le fait que la vente directe dans les GMS demeure marginale et qu'elle n'est pas très rémunératrice. Cette vente n'est pas significativement plus rémunératrice que celle réalisée dans les marchés de gros car la différence en terme de marges brutes ne dépasse pas 13%.

L'intérêt de cette approche quantitative est de montrer clairement que ce distinguo de marge brute ne peut seul expliquer entièrement la tendance des agriculteurs jordaniens à souhaiter vendre leur production dans les GMS.

Cette faible différence de marge brute (rémunération) entre ces deux marchés nous amène à nous interroger sur l'existence d'autres motivations qui pourraient expliquer le comportement et l'intérêt de certains agriculteurs à vendre dans les GMS plutôt que dans les marchés de gros.

Pour répondre à cette interrogation, il a été nécessaire de réinterroger des agriculteurs qui ont réussi à vendre leurs produits dans les GMS afin de connaître les facteurs (les raisons) qui expliquent leur choix de vendre dans les GMS, hormis le faible bénéfice espéré.

Pour cela nous avons effectué en Juillet 2016 une dernière enquête auprès des agriculteurs qui ont réussi à vendre leurs produits dans les GMS : 5 producteurs ont été interrogés par téléphone pour tenter de comprendre les raisons qui expliquent leurs motivations ou leur stratégie inhérente à la vente dans les GMS.

Parallèlement l'enseigne Carrefour a été aussi interrogé sur le même sujet, le contact téléphonique avec le responsable marketing de cet enseigne a révélé que l'enseigne s'approvisionne en produits qui sont consommés en volume important (comme les tomates, les pommes de terre et les concombres) directement auprès des producteurs, alors que pour les autres produits l'enseigne s'approvisionne auprès de fournisseurs spécialisés dans le marché de gros. Selon ce responsable l'approvisionnement direct de l'ensemble des produits agricoles nécessite une chaîne logistique très sophistiquée et la mise en place d'une telle chaîne ne sera pas très rentable en Jordanie en raison de la taille modeste du marché (6 millions d'habitants).

A la suite de cette ultime enquête nous avons réalisé une simple catégorisation de ces agriculteurs et de leur exploitation afin de cerner leur profil :

➤ **Agriculteur n°1**

Age : 46 ans

Taille de la famille : 6 personnes

Niveau d'éducation : bac+4.

Superficie de l'exploitation : 48 hectares dans la région de la Vallée du Jourdain,

Productions : il cultive les concombres les poivrons, mais la production principale est la tomate.

Stratégie de vente et motivation : cet agriculteur a réussi à approvisionner l'enseigne carrefour en plusieurs produits, notamment en tomates, il précise que

"ان الغاية الاساسية من البيع في المولات تتمثل في حقيقة ان البيع في المولات سيكون مريح على المدى البعيد. وعلى الرغم من ان البيع في المولات غير مربح حاليا إلا ان هذا السوق الجديد يمتلك تطور مستقبلي واعد"

Cet agriculteur nous indique que l'intérêt principal de la vente dans les GMS est représenté par le fait que la vente dans GMS sera plus rentable à long terme, il en résulte que même si la vente actuelle dans les GMS n'est pas très rentable, ce marché moderne possède un potentiel très important, (*et moi j'essaye d'avoir une bonne image dans ce marché*), son idée est d'être présent sur ce marché dès aujourd'hui.

➤ **Agriculteur n°2**

Age : 38 ans

Taille de la famille : 5 personnes

Niveau d'éducation : bac+5

Taille de l'exploitation : 23 hectares (en location) d'exploitation dans la région de la Vallée du Jourdain.

Stratégie de vente et motivation : cet agriculteur approvisionne principalement carrefour, et parfois Miles, il a mentionné que son objectif de vente dans les GMS est motivé

"ان المولات تحتاج الى كميات كبيرة من المنتجات بالإضافة لكون اسعارها أكثر استقرارا ومحددة مسبقا بالمقارنة مع اسواق الجملة"

Cela peut se traduire par « les clients ont besoin d'un volume de production important, de plus ces GMS offrent des prix prédéfinis plus rémunérateurs et plus stables que ceux pratiqués par les marchés de gros ».

La stratégie de cet agriculteur est d'approvisionner ces GMF pour tenter de les fidéliser et même si cela doit au départ passer par des ventes non rentables pour certains produits.

➤ **Agriculteur n°3**

Age : 42 ans

Taille de sa famille : 4 personnes

Niveau d'éducation : bac+2.

Taille de l'exploitation : 52 hectares (en location) l'exploitation est située dans la région des Hauts Plateaux.

Stratégie de vente et motivation : cet agriculteur approvisionne l'enseigne Safeway de façon indirecte (par le biais de courtiers dans le marché de gros), par contre il approvisionne directement Miles. Durant notre interview il nous a indiqué que

"ان مستوى الارباح المحققة من البيع في المولات ليست نفسها بالنسبة لجميع المنتجات الزراعية، بشكل عام: فان هوامش الربح بالنسبة للمنتجات ذات الاستهلاك الكبير مثل البندورة والخيار والبطاطا تكون قليلة في حين اه هذه هوامش تكون اعلي بكثير بالنسبة للمنتجات ذات مستوى الاستهلاك الاقل مثل الفليفلة والبصل الاخضر"

Cela signifie que le niveau de rentabilité réalisé en vendant dans les GMS n'est pas le même pour tous les produits : en règle générale le niveau de marge est toujours faible pour les produits de forte consommation tels que les tomates, les pommes de terre, mais ce niveau est plus important pour les productions qui sont consommées dans une moindre mesure, comme les poivrons et les feuilles d'oignons. Ce qui indique de façon indirecte que la vente dans les GMS nécessite une offre diversifiée de produits agricoles.

➤ **Agriculteur n°4**

Age : 52 ans

Taille de la famille : 7 personnes

Niveau d'éducation : bac+2.

Taille de l'exploitation : 35 hectares (totalement louée) d'exploitation dans la région de Vallée du Jourdain.

Stratégie de vente et motivation : il a réussi à participer à l'approvisionnement des GMS (Carrefour, Milet) avec plusieurs de ses produits (tomates et concombres). La motivation principale de la vente dans les GMS pour cet agriculteur réside dans la

"المولات عبارة عن سوق واعد على المدى المتوسط والبعيد"

Cela signifie que « les GMS sont un marché très prometteur à moyen et long termes en Jordanie ».

1. Interview d'un courtier sur le marché de gros (fournisseur spécial GMS)

Ce type d'approvisionnement s'est développé depuis deux ans dans plusieurs enseignes de GMS en Jordanie, notamment Carrefour, Safeway, Milet, C:ozmo. Dans ce modèle d'approvisionnement les GMS contractent avec un courtier sur le marché de gros et ce dernier prend en charge le tri et la classification des produits dans son (magasin/ atelier) au sein du marché de gros.

Chaque matin les GMS adressent par e-mail leur demande qui comporte le type de produits, la quantité et un prix moyen²⁵. Les fournisseurs répondent à cette demande par une offre qui concerne l'ensemble ou à une partie de la demande, enfin ils proposent des prix qui peuvent être identiques, supérieurs ou inférieurs à ceux proposés par les GMS. C'est ainsi que les GMS ont la possibilité de retenir l'offre qui est la plus intéressante.

Les résultats de cette enquête montrent que les GMS sont conscientes de l'importance de la qualité et de la fraîcheur des produits agricoles qu'elles vendent à leurs clients pour les satisfaire. Pour assurer et développer cette qualité les GMS essaient d'adopter plusieurs méthodes d'approvisionnement en s'adaptant au contexte de secteur de distribution jordanien dominé par les marchés de gros ce qui explique l'adoption de fournisseurs spécifiques (courtiers dans le marché de gros).

²⁵ Les GMS proposent à leurs fournisseurs une liste de produits dont ils ont besoin, le prix de ces produits est fixé par les GMS, ils sont tributaires des prix pratiqués sur le marché de gros et ils leur sont en général supérieur de 20 à 25%.

3.6. Conclusion

La structure de l'échantillon initial de notre enquête a empêché le bon fonctionnement du modèle économétrique alors qu'il était capable de prendre en compte les effets d'auto-sélection et les biais de sélection. Il reste une forte probabilité de pouvoir utiliser ce modèle ultérieurement en Jordanie car le rôle et la part du marché des GMS est en progrès.

Malgré un fonctionnement non optimal du modèle, l'analyse comparative montre qu'il y a deux facteurs significatifs distinguant les agriculteurs qui ont réussi à vendre leurs produits dans les GMS, et les agriculteurs qui ne vendent pas aux GMS, ces deux facteurs sont le niveau d'éducation et le pourcentage de surface louée.

Selon les résultats de cette étude, les agriculteurs qui vendent directement dans les GMS dégagent une marge brute qui n'est pas significativement importante (13%) en comparaison avec celle dégagée par les agriculteurs qui vendent sur les marchés de gros. De plus, les agriculteurs qui vendent dans les GMS profitent de prix plus élevés (en moyenne 20%) mais en contrepartie ils doivent respecter des cahiers des charges stricts (standards de qualité). Ils doivent également trier, classer et conditionner les produits agricoles avant qu'ils soient vendus. Ces activités (classification et tri) n'existent pas dans les cas de canaux de distributions traditionnels (marché de gros) compte tenu du besoin de main d'œuvre supplémentaire et de ses coûts induits, ce qui explique une plus faible rémunération.

Il faut noter également que certains agriculteurs qui disposent d'exploitations de taille conséquente et qui ont les capacités à vendre leurs produits en GMS ne souhaitent cependant pas le faire, ils préfèrent les marchés extérieurs, c'est-à-dire l'exportation de leurs marchandises en raison d'une rémunération plus intéressante.

Les agriculteurs qui exportent leurs produits agricoles directement vers les pays d'Europe par le biais de contrats explicites avec des entreprises européennes (les producteurs de piments et de concombres de la vallée du Jourdain par exemple) ont réussi à s'adapter aux normes privées tel que le système EUROGAP²⁶ mis en place par les distributeurs. Ces

²⁶ EurepGAP (Euro Retailers Produce – Good Agriculture Practices) a été développé en 1997 par un groupe de travail composé de responsables d'une vingtaine de groupes Européens de la grande distribution. Le cahier des charges EurepGAP est un standard mondial pour les bonnes pratiques agricoles définissant les éléments essentiels pour le développement des meilleures pratiques dans la production de produits agricoles.

normes sont souvent plus strictes que celles de l'Union européenne ou du Codex (FAO, 2004), ce qui montre que certains agriculteurs jordaniens (exportateurs) ont déjà réussi à adopter les normes et standards des marchés européens pour l'exportation de leurs produits agricoles. Cette remarque confirme les résultats des recherches en Afrique qui ont pu montrer que les agriculteurs qui exportent leurs produits agricoles vers les pays européens s'adaptent aux normes et standards des marchés européens (Emongor, 2008). Cette expérience facilitera leur adoption potentielle aux normes et standards des GMS locales, et favorisera la vente de leurs produits directement à ces dernières.

Enfin, nous venons de voir, grâce aux dernières enquêtes effectuées que les agriculteurs qui sont conscients de l'avenir prometteur des GMS en Jordanie dans le moyen et le court terme essaient de contractualiser avec les GMS alors même que la vente directe dans les GMS n'est pas très rémunératrice pour l'instant.

Cette remarque montre clairement que la motivation des agriculteurs ne peut pas s'expliquer uniquement et quantitativement par le faible profit réalisé par la vente directe aux GMS. Mais la raison qui explique la motivation des agriculteurs de vendre dans les GMS, reste encore trop vague et n'est pas liée au bénéfice.

Ce résultat nous amène donc à poursuivre notre recherche par une approche qualitative qui visera à déterminer le profil des agriculteurs capables et motivés pour approvisionner les GMS, alors que cette stratégie n'est pas très rentable actuellement, ce développement fera l'objet du chapitre suivant.

Depuis 2007, EurepGAP devient Global gap et s'étend à de nouveaux secteurs. Il vise de nouvelles gammes de produits et poursuit sa conquête de nouveaux pays dans le domaine des fruits et légumes.

Chapitre 4 : Approche qualitative des incitations et des contraintes des agriculteurs à la vente en GMS

4.1. Introduction

Les résultats du cas d'étude sur les tomates ont montré que la vente dans les GMS n'est pas significativement rentable, 13% de gain par rapport à la vente dans les marchés de gros.

Cette faible rémunération n'explique pas correctement, complètement l'intérêt des agriculteurs pour la vente dans les GMS, une autre raison peut expliquer cette tendance : elle est représentée par le fait que certains agriculteurs sont conscients de l'évolution prometteuse et du potentiel important des GMS en Jordanie, dans le moyen et le long terme. Il s'agit là de la raison essentielle qui pousse les agriculteurs à se positionner sur ce nouveau marché, alors même qu'il n'est pas très rémunérateur pour l'instant.

Ces résultats nous amènent à nous interroger sur le profil des agriculteurs qui ont réussi à vendre dans les GMS, et sur le profil de ceux qui souhaitent vendre dans les GMS.

Dans ce chapitre nous allons essayer de répondre à cette interrogation afin de déterminer le profil des agriculteurs qui souhaitent contracter avec les GMS et s'adapter aux leurs conditions d'approvisionnement malgré le faible bénéfice escompté pour être en mesure de conquérir demain ce marché prometteur. Dans un même temps nous essaierons aussi de mieux connaître les raisons qui expliquent la marginalisation de la vente directe dans les GMS.

Une recherche bibliographique a été réalisée afin de connaître les résultats d'autres études qui ont déjà été effectuées dans les pays en développement afin de bien développer notre méthodologie de recherche.

La recherche bibliographique a révélé que les résultats de ces études sont très variés en raison du contexte économique, législatif, et institutionnel de chaque pays. Cependant et de manière générale, ces études indiquent que la vente directe dans les chaînes des GMS nécessite que les agriculteurs possèdent un seuil de capital ((Neven et al., 2009), des possibilités d'investissements importantes dans le capital physique, organisationnel et humain (Hernández, Reardon et Berdegué, 2007) Dans d'autres cas, l'approvisionnement direct des GMS nécessite aussi un service de supports techniques qui supervise les procédures de production afin que les agriculteurs

respectent les normes et standards de qualité. C'est le cas des intermédiaires qui approvisionnent les GMS à Madagascar (Minten et al. 2009).

De plus, l'accès aux GMS nécessite plusieurs conditions qui sont généralement difficiles à respecter pour les petits agriculteurs: gros volumes de production avec un certain niveau de qualité et des quantités prédéfinies au fil du temps et un délai de paiement préétabli (Reardon et al., 2005). Ces contraintes peuvent donner lieu à l'exclusion de petits producteurs agroalimentaires qui ne peuvent pas financer les investissements nécessaires. C'est le cas dans des pays comme la Chine, la Croatie, le Guatemala, le Brésil ou encore le Kenya (Reardon et Swinnen, 2004).

Les résultats des études menées dans des régions agricoles d'Amérique Latine et d'Afrique ont montré que tous les petits producteurs ne sont pas exclus de la restructuration des circuits de commercialisation générée par le développement des supermarchés (Dolan and Humphrey, 2000; Reardon and Barrett, 2000; Weatherspoon and Reardon, 2003). A l'inverse, d'autres études en Afrique (Weatherspoon et Reardon, 2003) et en Amérique Latine (Reardon et al., 2003) font ressortir que même si des possibilités existent pour les petits agriculteurs dans la distribution moderne, les risques d'exclusion sont élevés.

Dans une majorité d'études, les GMS présentent des opportunités : le marché est lucratif avec des prix plus intéressants et plus stables. Il permet aux agriculteurs de réaliser des profits et améliore leur revenu (Emongor, 2008), Andersson et al., 2013, (Cadilhon et al., 2006). Mais peu d'études se sont focalisées sur les facteurs clefs qui caractérisent les agriculteurs qui sont réussis de vendre dans la GMS.

Nairobi, et Botswana, (Emongor, 2008)) ont montré qu'en Zambie les agriculteurs qui réussissent à vendre dans les GMS sont propriétaires d'un tracteur ou d'un véhicule et utilisent de la main d'œuvre familiale. Ces facteurs affectent positivement la probabilité de vente directe dans les GMS, alors que la distance de la ferme du centre urbain et l'adhésion des agriculteurs à une organisation (coopérative) sont négativement associées à la vente dans les GMS. En effet les GMS préfèrent contracter avec agriculteurs sur une base « one-to-one », et n'aiment pas le pouvoir compensatoire des coopératives. En revanche, l'effet de la taille de l'exploitation, le sexe et l'âge du chef de ménage ne sont pas significatifs. Au contraire en Asie (Umberger et al., 2015) a montré dans le cas des producteurs de pommes de terre en Chine, qui vendent leurs produits directement aux IAA en utilisant la méthode « Best-

Worst Scaling²⁷ » qui possèdent une d'exploitation de taille importante avec certain niveau d'expérience sont les plus susceptibles de vendre aux IAA.

Au Kenya, Andersson et al., (2013), Rao et Qaim (2011) ont montré que les agriculteurs qui vendent dans les GMS sont mieux dotés que ceux qui vendent sur les marchés traditionnels en termes d'éducation, de taille de l'exploitation, d'accès aux transports. De plus, ces agriculteurs pratiquent des activités hors de leur ferme. (Rao et Qaim, 2011) au Kenya, (Moustier et al., 2010) au Vietnam, ont montré le rôle important des ONG et d'autres organisations agricoles aidant les agriculteurs qui souhaitent vendre dans les GMS.

En revanche, en Amérique Latine, (Blandon, Henson et Cranfield, 2009) soulignent le rôle clé des coûts de transaction et l'action collective pour la vente aux GMS au Honduras, tandis qu'(Hernández, Reardon et Berdegué, 2007) soulignent l'importance de l'actif (système d'irrigation par exemple) pour cette vente dans les GMS au Guatemala. Par ailleurs, (Michelson, Reardon et Perez, 2012) a montré le rôle important de l'emplacement géographique, ainsi que l'accès à l'eau pour l'irrigation et l'accès au transport pour la vente dans les GMS au Nicaragua.

Tableau 4.1 : Les facteurs affecte la vente directe

Continent	Pays	Le facteur déterminant
Afrique	Kenya	Education et surface d'exploitation
	Zambie	Possession d'un véhicule et utilisation de la main d'œuvre familiale
	Madagascar	supports techniques
Asie	Chine	Taille une d'exploitation
	Vietnam	Les ONG
	Turquie	Le conditionnement
Amérique Latine	Nicaragua	L'emplacement géographique, et l'accès à l'eau
	Guatemala	L'actif de l'agriculteur
	Honduras	Les coûts de transaction et l'action collective

²⁷ Best-Worst Scaling (BWS) Techniques qui impliquent la modélisation des choix (Choix discrets) et qui ont été inventées par Jordan Louviere en 1987. En général avec BWS il est demandé aux interviewés de classer une liste de variables en indiquant les meilleures et les moins bonnes. L'analyse est généralement effectuée en supposant que les répondants font des choix en fonction d'un modèle d'utilité aléatoire.

Bien que ces études offrent des aperçus importants sur les déterminants de la participation à un moment donné dans le temps, elles ne fournissent pas d'informations sur la dynamique de participation, tels que les facteurs influençant les décisions des agriculteurs en vue ou pas d'abandonner des chaînes de supermarchés ou de les rejoindre à un stade ultérieur.

Malgré l'homogénéité des conditions de vente en GMS (la demande des GMS), leurs effets sur les petits agriculteurs sont variés selon le contexte des pays. En Turquie par exemple, (Bignebat, Koç et Lemeilleur, 2009), révèlent que la vente directe aux GMS reste un phénomène marginal car depuis 1995 une loi oblige les producteurs à commercialiser leurs produits agricoles par le biais de commissionnaires (marché de gros). Malgré cette vente directe marginale, la vente indirecte aux GMS par le biais des intermédiaires de marché de gros nécessite l'intégration de certaines activités après la récolte afin de s'adapter aux exigences spécifiques des GMS, il s'agit de la mise en emballage (conditionnement), mais pas de la classification.

Le contexte des pays et les résultats des études, ne peuvent pas toujours être généralisés à l'ensemble des autres pays.

Dans le cas de la Jordanie, la détermination des profils des agriculteurs capables de s'adapter aux conditions de contractualisation directement avec les GMS n'est pas très simple en raison du nombre limité d'agriculteurs qui ont réussi à vendre dans les GMS.

En fait, ce nombre limité ne nous a pas permis de connaître correctement les conditions du contrat direct avec les GMS et les facteurs qui affectent le choix des agriculteurs pour vendre en GMS.

Cela nous incite à interroger les enseignes afin de connaître la stratégie d'approvisionnement de chacune d'elles et leurs conditions de contractualisation (cahier des charges de qualité, conditions de livraisons, conditions de paiement) dans le cas de l'approvisionnement direct. Nous avons ensuite interrogé les agriculteurs locaux pour connaître leur capacité²⁸ d'adaptation à la demande des GMS. Ce qui nous a amené à réaliser une étude en deux étapes :

²⁸ Capacité technique de répondre au cahier des charges et de recenser des motivations des agriculteurs à vendre aux GMS.

- ✓ Dans la première étape, nous avons interrogé les GMS afin de connaître leur stratégie d'approvisionnement et leur demande (cahier des charges, conditions de contractualisation).
- ✓ Dans la deuxième étape nous avons proposé cette demande aux agriculteurs locaux pour analyser leur attitude.

La différence entre le fonctionnement des GMS et les marchés de gros, notamment en ce qui concerne les coûts de transaction²⁹ et les conditions de paiement nous incite à nous concentrer sur ces variables, notamment le délai de paiement.

Deux raisons expliquent notre intérêt à étudier le délai de paiement³⁰ comme une variable importante qui affecte le choix des agriculteurs entre les GMS et les marchés de gros :

D'une part, ce délai de paiement représente une différence remarquable entre la vente sur le marché de gros et la vente aux GMS. L'habitude des agriculteurs à commercialiser leurs produits en cash sur ce marché indique que l'adoption d'un délai de paiement ne sera pas simple.

D'autre part, l'effet du délai de paiement sur la vente directe aux GMS n'a été pas étudié par les chercheurs dans les pays en développement, ce qui explique que ce facteur soit pour nous une priorité.

Dans ce chapitre nous allons répondre à la troisième question de notre problématique *Quel est l'impact du délai du paiement quant au choix des agriculteurs de vendre aux GMS ou sur le marché de gros ?*

²⁹ Oliver Williamson (Prix Nobel 2009) est considéré comme le fondateur de ce courant théorique. Un coût de transaction est un coût lié à un échange économique, plus précisément une transaction sur le marché. Ce coût peut être direct (commission de courtier) ou indirect (temps et effort passés à la négociation et à la vérification du contrat, et les coûts d'opportunité dus à l'immobilisation du capital).

³⁰ Généralement les coûts de transaction représentent plusieurs variables, on va utiliser le délai de paiement comme un proxy de couts de transaction

4.2. Enquête sur la demande des GMS

4.2.1. Méthodologie

Après l'enquête de terrain réalisée auprès des agriculteurs, une deuxième enquête a été effectuée (octobre 2012) auprès des GMS afin d'interroger leurs responsables marketing (interview direct avec un questionnaire en support, cf. Annexe H). Cette enquête a été adressée à toutes les enseignes de GMS en Jordanie : les questions intéressaient leur date d'installation, le nombre de magasins par enseigne, leur stratégie de positionnement, leur méthode d'approvisionnement, leurs critères quantitatifs et qualitatifs d'approvisionnement auprès des producteurs.

Les données récoltées dans cette enquête correspondent donc aux cahiers des charges des différentes enseignes pour leur approvisionnement en fruits et légumes.

4.2.2. Les résultats

L'enquête a révélé que la plupart des GMS adoptent une stratégie d'approvisionnement indirect en fruits et légumes auprès du marché de gros car cette méthode leur permet d'acheter à prix courant la quantité quotidienne nécessaire en fruits et légumes. Cette méthode leur permet d'éviter les invendus et d'ajuster leurs prix de vente aux prix de marché de gros³¹ en raison de la variation des prix des produits agricoles entre le début, la pleine et la fin de saison.

L'enquête a révélé aussi que Carrefour et Miles sont les seules enseignes qui ont adopté l'approvisionnement direct. Ceci nous a permis de connaître le contenu de leur cahier des charges en termes d'approvisionnement direct auprès des producteurs.

Les conditions demandées par ces deux enseignes n'étaient pas très strictes en ce qui concerne les tomates et les concombres. A titre d'exemple, Carrefour et Miles demandent aux producteurs de leur livrer en moyenne trois tonnes/magasin de tomates ainsi que des concombres de grade « 1 », deux ou trois fois par semaine. La livraison de ces produits se réalise en magasin pour Miles et à la centrale d'achat pour Carrefour. La raison qui explique cette différence vient du fait que Miles possède un seul magasin, alors que Carrefour, qui est une enseigne centralisée, possède plusieurs

³¹ Généralement les prix sur le marché de gros sont la référence pour les autres acteurs dans le système de distribution (commerçants, exportateurs, détaillants traditionnels.)

magasins qui adoptent une stratégie d'approvisionnement centralisée par le biais d'une centrale d'achat.

Dans les deux cas, les frais de livraison sont à la charge des producteurs. L'agriculteur doit de plus supporter un délai de paiement qui s'échelonne entre 45 et 60 jours.

Toutes ces conditions sont comprises dans un contrat explicite saisonnier entre les GMS et les producteurs. Ce contrat est signé préalablement à la saison de production, et il reste flexible en termes de volume et de prix, cette flexibilité permet aux GMS d'ajuster l'offre à la demande particulièrement en pleine saison quand les prix chutent. Pendant cette période le producteur accepte la demande particulière des GMS pour faire des promotions afin d'absorber au maximum sa production. Ces conditions existent aussi pour les GMS du Nicaragua. Il s'agit d'accords verbaux entre les GMS et les petits agriculteurs. Ils spécifient les quantités, la qualité, et le calendrier de livraison par type de productions. Mais la seule différence est que les prix sont souvent fixés explicitement : ils sont élaborés en référence aux marchés traditionnels. Ces prix minimaux sont souvent fixés en avance, les agriculteurs connaissent ainsi le prix le plus bas qu'ils pourraient percevoir pour leurs productions (Michelson, Reardon et Perez, 2012).

Pour les autres enseignes qui n'ont pas encore adopté l'approvisionnement direct, l'enquête a montré que leur demande et leurs obligations contractuelles les liant avec les producteurs ne sont pas très différentes de celles qui sont appliquées par Carrefour et Miles.

En effet, tant la qualité des produits, la livraison en magasin, la capacité du producteur à respecter le calendrier de livraison, que le délai de paiement à supporter sont des exigences communes aux enseignes des GMS en Jordanie. Par contre l'enseigne Sameh Mall se concentre beaucoup sur la fiabilité des producteurs car il a déjà connu un problème avec ses fournisseurs.

Il ressort que l'agriculteur jordanien qui veut répondre à la demande des GMS, doit :

- Faire le tri et la classification afin d'approvisionner les GMS en grade « 1 » ;
- Avoir une capacité managériale lui permettant de respecter le calendrier prédéfini de livraison au magasin ;
- Supporter le délai de paiement (45 à 60 jours) ;

- Posséder une surface d'exploitation importante pour assurer un volume de production adéquat selon la taille de l'enseigne.

Il y a trois différences importantes entre les conditions de commercialisation des GMS, et les conditions de commercialisation des produits sur les marchés de gros :

- La vente sur les marchés de gros n'exige pas de faire le tri et la classification, alors que les GMS n'achètent que le grade « 1 » en cas de l'approvisionnement direct, par contre elles font elles-mêmes le tri et la classification en cas d'approvisionnement auprès des marchés de gros.
- Le paiement dans les GMS s'effectue dans un délai de 45 à 60 jours, alors que dans le marché de gros le paiement se réalise à la livraison ;
- Les prix³² et le volume sont prédéfinis dans les GMS, alors que dans le marché de gros il n'y a pas de limite en quantité et les prix sont très changeants.

L'enquête de terrain auprès des responsables marketing des GMS en Jordanie a montré aussi que les GMS sont conscientes de l'importance de l'approvisionnement direct pour bien satisfaire leurs clients très sensibles à la qualité de ces produits et pour faire face à la concurrence. Car malgré les avantages de l'approvisionnement indirect, la qualité et la fraîcheur doivent être l'objet d'amélioration, en fonction de ce que réalise la méthode d'approvisionnement direct adoptée actuellement par Carrefour et Miles.

De plus, il faut bien noter que même si la plupart des GMS pratiquent l'approvisionnement indirect (*i.e.* auprès des marchés de gros), ce choix reste provisoire car certaines enseignes essaient de s'approvisionner auprès des agriculteurs. Toutefois certaines contraintes les en ont empêchées, c'est le cas de l'enseigne Sameh Mall qui a abandonné l'approvisionnement direct auprès d'un producteur de tomates quand il a découvert que ce dernier s'approvisionnait en tomates auprès du marché de gros d'Amman et non dans sa propre ferme.

Les GMS savent donc que la qualité des produits en provenance de la méthode d'approvisionnement direct est meilleure que celle issue de l'approvisionnement auprès du marché de gros, mais le choix d'une méthode d'approvisionnement par les GMS est déterminé par des spécificités propres à chaque enseigne.

³² Comme il a été indiqué dans le chapitre précédent, les prix de la vente aux GMS sont basés sur les prix des marchés de gros + 20%.

L'enquête de terrain auprès des enseignes des GMS a révélé que ces facteurs sont représentés par :

- ✓ Le positionnement de l'enseigne : Carrefour et Milet sont positionnés sur le marché comme des enseignes qui offrent des produits de qualité. Ce positionnement leur permet de garder une bonne image auprès de leurs clients, l'approvisionnement direct est le garant de la qualité de leurs fruits et légumes.

- ✓ La vision stratégique à court et moyen termes de chaque enseigne : L'évolution rapide des GMS ces dernières années implique une augmentation de la concurrence intra GMS. La qualité et le suivi de l'offre des fruits et légumes sera donc un facteur clé pour fidéliser les clients actuels et attirer des nouveaux prospects.

La capacité managériale de l'enseigne : l'adaptation de l'approvisionnement direct n'est pas une opération simple, cette méthode nécessite une prévision précise de la quantité et des prix de chaque produit. Cette opération est difficile pour les fruits et légumes en raison de l'effet saisonnier. Carrefour qui est réputé au niveau mondial dans le domaine de la grande distribution possède une capacité managériale qui lui permet d'adopter facilement l'approvisionnement direct, mais ce n'est pas le cas de la plupart des enseignes des GMS en Jordanie.

4.3. L'enquête sur l'offre des agriculteurs

4.3.1. Méthodologie

Les informations transmises lors de l'enquête auprès des GMS nous permettent de comprendre que l'approvisionnement direct en Jordanie sera une stratégie importante dans un futur proche.

Les exigences des GMS ont été exposées aux agriculteurs locaux à partir d'une autre enquête complémentaire (novembre et décembre 2014) qui a été effectuée auprès des agriculteurs. Son objectif était de savoir si les agriculteurs étaient capables et intéressés par cette nouvelle offre de marché et quel était le profil des agriculteurs ayant la capacité de répondre à cette demande. En même temps, il était nécessaire d'étudier les contraintes et les enjeux de la vente aux GMS.

Dans le développement de ce chapitre, nous allons essayer de répondre à notre problématique de façon qualitative afin de pallier les contraintes inhérentes au fonctionnement du modèle économétrique. Pour satisfaire cet objectif, une deuxième enquête téléphonique complémentaire a été mise en œuvre avec pour objectif de récolter des données qualitatives nécessaires pour répondre aux questions posées.

Un questionnaire a été constitué, il comporte plusieurs questions sur les caractéristiques des agriculteurs, ainsi que sur les facteurs qui jouent sur la probabilité de vendre dans les GMS. Les données ont été recueillies selon la méthode semi-directive (phoning) à partir d'un questionnaire préétabli (*cf.* Annexe H).

4.3.1.1. Les terrains de recherche

L'enquête appréhende les deux régions agricoles de Jordanie, 48 agriculteurs de la région des Haut-Plateaux (Mafrq, Zarqa, région d'Amman) et 50 agriculteurs de la vallée du Jourdain (khan Al-Shonneh, Dyrallah – *cf.* figure 3.2). Le choix des agriculteurs dans chaque région a été réalisé de façon aléatoire, 98 agriculteurs ont été interrogés par téléphone entre octobre et novembre 2014. Les coordonnées des agriculteurs ont été obtenues à partir des anciennes données (étude du terrain) ; elles représentent 80% de l'échantillon. Les coordonnées d'autres agriculteurs (20% de l'échantillon) ont été recueillies auprès des agences de vente à la commission dans les marchés de gros, ainsi qu'auprès des Etablissements de Vulgarisation Agricole dans les zones agricoles rurales.

4.3.1.2. Modalités et objectifs du questionnaire

Pour répondre à la problématique qui a été développée dans l'introduction de ce chapitre un questionnaire destiné aux agriculteurs a été mis en place (cf. Annexe H). Ce questionnaire comporte plusieurs questions sur les facteurs qui affectent la probabilité de vendre aux GMS.

Après avoir obtenu toutes les informations concernant la signalétique, les actifs, les moyens d'accès au marché, on pose à chaque agriculteur la question suivante :

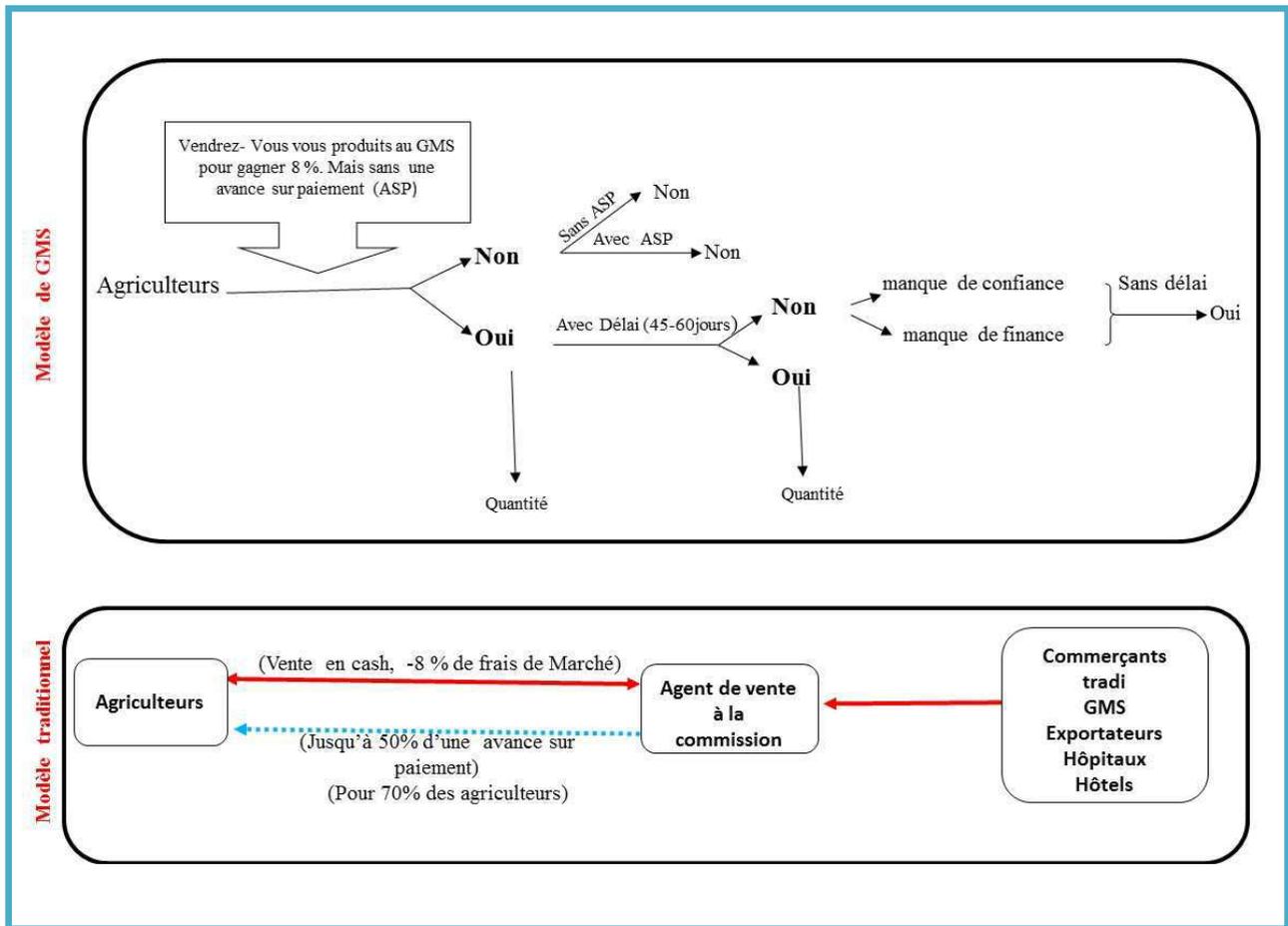
Est-ce que vous souhaitez vendre vos produits agricoles directement aux GMS, sachant qu'il n'y aura pas d'avance sur paiement, mais que vous pourrez économiser 8% par rapport au frais de vente pratiqués sur les marchés de gros ?

Si la réponse est non : on pose la même question mais avec une avance sur paiement.

Si la réponse est oui : on pose la même question mais avec un délai de paiement de 45 – 60 jours :

Si la réponse est oui, on lui demande la quantité minimum concernée par la vente aux GMS.

Si la réponse est non, on lui demande pour quelle raison, soit le manque d'accès au financement, soit le manque de confiance (cf. la graphique 4.1).



Graphique 4.1: Plan de questionnaire de recherche - Source : auteur, 2016

4.3.1.3. Les variables

Une partie des variables a déjà été utilisée dans la première étude (variables classiques), et une partie des nouvelles variables sur les conditions de paiement a été ajoutée. Le questionnaire comporte deux groupes de variables :

4.3.1.3.1. Les variables classiques

A- La signalétique de chaque agriculteur : nom, adresse, téléphone.

B- Les éléments de l'actif des agriculteurs : la superficie de l'exploitation agricole (en hectares), la possession d'un camion et la possession d'un tracteur.

C- Les caractéristiques des agriculteurs : l'âge de l'agriculteur, date d'entrée dans l'exploitation et le niveau d'éducation.

D- Les variables d'accès au marché : la distance entre la ferme et le marché et la possession d'un camion

4.3.1.3.2. Les nouvelles variables : définition et objectifs

Dans cette étude nous avons utilisé de nouvelles variables qui caractérisent la différence entre la vente dans les GMS et la vente sur les marchés de gros. L'enquête auprès des enseignes de GMS et des agents de vente à la commission (courtiers) a montré qu'il y a plusieurs facteurs contradictoires entre ces deux marchés (cf. Tableau 4.2). Il était nécessaire d'aller plus loin et d'intégrer ces différentes variables dans notre analyse afin d'apprendre les raisons qui expliquent le choix des agriculteurs entre ces deux marchés.

Tableau 4.2 : Les facteurs contradictoires entre les GMS et le marché de gros

GMS	Marché de gros
Un délai de paiement	Paiement en cash + parfois une avance sur le paiement
Prix prédéfinis	Prix courant sur le marché
Qualité premium grade « 1 »	Toute la production grade « 1, 2,3 »
Quantité prédéfinie	Pas de limite de quantité
Calendrier de livraison prédéfini	Pas de calendrier prédéfini
Crainte d'un litige lié au délai de paiement	Pas de crainte d'un litige (paiement en cash)

Source : auteur, 2016

A. Une avance sur paiement

Les agents de vente à la commission prêtent aux agriculteurs en fonction des relations qu'ils entretiennent avec eux et en tenant compte d'autres critères personnels. Ceci permet aux agriculteurs de trouver des financements complémentaires pour effectuer les opérations de production et atteste du désir des agriculteurs de commercialiser leur production chez ces courtiers afin de rembourser leurs dettes. Cette stratégie explique l'intérêt d'une avance sur paiement pour le courtier. Le plafond de paiement d'avance est déterminé à partir de la valeur estimée de produit.

Les agriculteurs peuvent obtenir une avance de paiement qui correspond à 50% de la valeur estimée de la production auprès de leurs agents de vente à la commission (courtier) sur le marché de gros. Généralement les agriculteurs recourent à une avance sur paiement dans la période de préparation de la culture (entre janvier et mars dans la région des Hauts Plateaux et entre septembre et novembre dans la vallée du Jourdain) en vue d'acheter les intrants nécessaires et financer les autres opérations (main-d'œuvre par exemple).

Dans ce système de financement les agriculteurs ne paient pas d'intérêt aux courtiers. De plus, la garantie de ce système de financement est basée sur une bonne connaissance et confiance entre les contractants, elle émane d'une relation personnelle construite entre les parties au fil du temps. L'efficacité primordiale et innovante de ce système réside dans la possibilité de décaler le délai de remboursement en cas d'aléas climatiques ou épidémiques qui apparaîtraient en cours de saison, ce remboursement pourrait être effectué l'année suivante sans intérêt.

Ce type de garantie implicite assure une source simple et gratuite de financement. Ainsi, il est particulièrement apprécié et utilisé des agriculteurs par rapport aux emprunts bancaires.

Selon les agences de vente à la commission, 70% des agriculteurs jordaniens prennent une avance sur paiement.

Cette situation montre qu'une avance sur paiement représente un des facteurs explicatifs de l'attachement des agriculteurs aux courtiers dans les marchés de gros ainsi que le rôle indispensable de l'accès aux financements dans les exploitations agricoles Jordaniennes. Ainsi nous pouvons dire que les agriculteurs qui souhaitent fournir les GMS doivent avoir des sources de financement alternatives telles que celles appliquées au marché de gros.

B. Le délai de paiement entre 45 et 60 jours

Dans le cas de ventes sur les marchés de gros, les agriculteurs reçoivent la valeur de leurs produits le jour même de la vente ou la semaine suivante. Dans ce cas, ils payent les frais de commission et les frais municipaux.

À l'opposé dans le cas d'une vente aux GMS, les agriculteurs doivent supporter un délai de paiement de 45 à 60 jours. Ce délai représente une contrainte forte pour les agriculteurs jordaniens qui sont, pour la plupart d'entre eux, dans une situation financière difficile.

Quand le questionnaire a été testé, il est apparu explicitement que les agriculteurs ne pouvaient pas supporter ce délai de paiement en raison de leur situation financière précaire. De plus, certains agriculteurs sont hostiles à ce délai car ils ne font pas confiance aux GMS. Ils craignent le défaut de paiement à la fin du délai car il n'y a pas d'intermédiaire (établissement, association, ou syndicat) qui puisse garantir le paiement comme les courtiers dans le cas de vente sur le marché de gros.

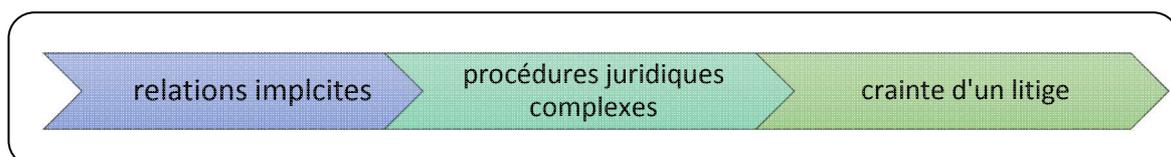
C. La crainte d'un litige

La domination des relations implicites entre les acteurs sur les marchés de gros génère un risque d'échec du paiement en raison de la complexité des procédures juridiques, ce qui augmente par conséquent la crainte d'un litige.

Afin d'assurer le paiement et d'éviter le risque et la crainte d'un litige, les agriculteurs passent par les agents de vente à la commission qui payent leur production le même jour, ou en fin de semaine.

Trois raisons expliquent la crainte d'un litige sur ce marché :

1. Les relations implicites entre les acteurs compliquent les procédures en cas de litige (pas de cadre juridique précis puisque les relations sont implicites).
2. L'engagement de procédures juridiques est coûteux et les résultats sont incertains.
3. Les agriculteurs optent alors pour un moyen alternatif.



Dans la vente aux GMS le contrat est très flexible en ce qui concerne la quantité et les prix. Les agriculteurs vont hésiter à vendre aux GMS car d'une part il n'y a pas d'intermédiaires qui garantissent le paiement (comme les courtiers dans le cas de marché de gros) et d'autre part, l'existence d'un délai de paiement. Ces deux facteurs augmentent leurs craintes.

Ce constat nous incitera à nous demander quel est l'impact de la crainte d'un litige dans le choix des agriculteurs de vendre dans les GMS ?

D. Une expérience de négociation

La vente dans les GMS nécessite pour les agriculteurs une bonne connaissance des procédures de négociation afin de négocier correctement les prix et les autres conditions de contrat (qualité, calendrier de livraison, conditions de paiement).

Ces expériences n'existent pas chez tous les agriculteurs jordaniens qui sont habitués à commercialiser leurs produits dans les marchés de gros, en raison particulièrement de la présence sur ces marchés d'intermédiaires (agents de vente à la commission) qui ont en charge le paiement, la vente et la négociation. Dans le cas de la vente dans les GMS, l'agriculteur doit négocier lui-même préalablement les prix, les conditions de paiement et de livraison. Cette différence de fonctionnement entre les GMS et les marchés de gros montre l'importance et la nécessité de l'expérience de négociation dans le cas de la vente aux GMS.

4.3.2. Les résultats

4.3.2.1. La segmentation des agriculteurs

Les résultats de l'enquête ont révélé qu'il y a une grande différence dans l'attitude des agriculteurs vis-à-vis la vente dans les GMS.

Un groupe est intéressé par la vente dans les GMS et supporte toutes les conditions liées à ce choix.

Un deuxième groupe est intéressé par la vente dans les GMS mais ce choix ne peut se réaliser en raison des craintes liées à l'accès au financement et au délai de paiement.

Un troisième groupe est intéressé par la vente dans les GMS mais son choix ne peut pas être opérationnel en raison de la crainte d'un défaut de paiement et des litiges y afférent.

Enfin, un quatrième groupe n'est pas du tout intéressé par la vente dans les GMS. Ces agriculteurs préfèrent rester attachés au marché de gros pour vendre leurs produits.

Afin de bien comprendre ces groupes (pourcentage, profil, et contraintes), nous allons étudier en détail chaque groupe :

4.3.2.1.1. Les Agriculteurs qui ne s'intéressent pas du tout aux GMS (le groupe des restreints)

Ce groupe d'agriculteurs possède une surface d'exploitation totale avoisinant les 7,2 hectares, dont une partie est louée (0,42 hectare). Ces agriculteurs exploitent donc, pour leur majorité, des terres en propriété et ne se reposent que très peu sur la location.

Le niveau d'instruction des agriculteurs de ce groupe est relativement faible en comparaison aux autres groupes, puisque la moyenne du nombre d'années passées à l'école y est de neuf ans, ce qui correspond à un niveau de quatrième en France.

Notre étude a montré que les agriculteurs de ce groupe ne sont que très peu, voire pas du tout enclins à vendre leurs produits aux GMS, pour les raisons suivantes :

Ils sont dans l'impossibilité de fournir des produits correspondant aux exigences posées par les GMS ;

La plupart des agriculteurs de ce groupe a tendance à vendre sur les marchés de gros, et n'a ainsi que très peu d'expérience en marketing, en négociation des quantités et des prix et autres conditions pointues généralement prévues dans les contrats avec les GMS. Ils considèrent donc que la production, la vente, le marketing et le négoce des produits, sont des processus totalement différents, et qu'ils ne peuvent assumer que le premier.

La plupart des agriculteurs de ce groupe écoule ses produits par la vente sur pied³³ en raison de la rareté de la main d'œuvre lors de la période des récoltes ou tout simplement par manque de trésorerie. C'est en raison de ce fonctionnement que la promotion et la vente des produits auprès des GMS est difficile à mettre en œuvre.

³³ C'est un mode de vente équivalant à la vente de bois sur pied en France, les champs de légumes ou les serres sont vendus avant d'être exploités. L'acheteur devient propriétaire (de la production de ces champs ou des serres) dès la formalisation de l'accord des parties, et à ses risques et périls, d'où la nécessité d'un contrat.

Ces opérations nécessitent en effet une logistique de tri, de classification et de conditionnement ; en outre, les délais de paiement qui oscillent entre 45 et 60 jours représentent un autre facteur rédhibitoire.

4.3.2.1.2. Les agriculteurs tout à fait intéressés par les GMS (le groupe des motivés)

Les agriculteurs de ce groupe se distinguent par un niveau d'instruction relativement élevé en comparaison avec les agriculteurs des autres groupes, puisque la moyenne du nombre d'années d'instruction y est de 12 ans, ce qui correspond à un niveau bac en France. Les surfaces exploitées par ce groupe représentent environ 16 hectares, dont 37% sont louées. Il est important de souligner que les agriculteurs de ce groupe diversifient leurs productions, ce qui leur permet de minimiser les risques d'aléas. Par ailleurs, la diversification permet d'élever le taux d'autofinancement car le revenu issu d'une récolte finance la production suivante, ce qui correspond pour ce groupe à un accès au financement autre que celui du marché de gros.

De manière générale, les agriculteurs de ce groupe sont des producteurs de taille moyenne dont la situation intermédiaire est à placer entre les producteurs modestes des marchés traditionnels et les gros producteurs qui exportent leurs productions. Cette situation corrobore les résultats de l'étude de Neven (2008) menée au Kenya, en ce qui concerne l'accès au marché mais également le niveau d'instruction des agriculteurs. L'augmentation de la tendance à vendre aux GMS chez les agriculteurs ayant un plus haut niveau d'instruction a été aussi rapportée par Rao (2011) et Anderson (2013). En Jordanie, il semble que le haut niveau d'instruction aide l'agriculteur, dans un premier temps, dans le processus de négociation des conditions (prix, calendrier de livraison) puis par la suite les plus éduqués parviennent à respecter au mieux les conditions requises par les GMS (critères et standards de qualité du produit).

Les deux atouts majeurs des agriculteurs de ce groupe sont donc une capacité d'autofinancement et un haut niveau d'instruction. Ces atouts leur permettent de négocier les conditions d'accès au marché des GMS. Ainsi ils peuvent surmonter les conditions et les délais de paiement et obtenir des revenus plus importants que ceux réalisés sur les marchés de gros.

4.3.2.1.3. Les agriculteurs ne supportant pas le délai de paiement en raison de manque de confiance (le groupe des dubitatifs)

Les agriculteurs de ce groupe possèdent des exploitations relativement importantes en comparaison avec les agriculteurs des groupes précédents, puisqu'ils possèdent 23 hectares, dont 22% seulement sont loués. Leur niveau d'instruction est assez élevé (bac+2) en moyenne).

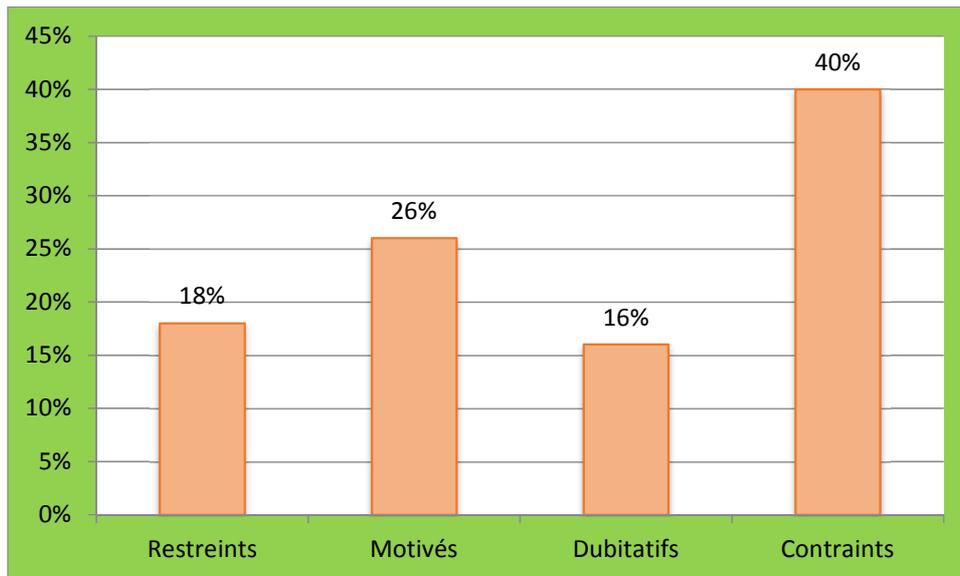
Les agriculteurs de ce groupe ne vendent pas leurs produits aux GMS en raison des délais de paiement imposés par ces derniers. Les résultats de cette étude montrent que la réticence face aux délais de paiement au sein de ce groupe ne provient pas de difficultés financières ou de trésorerie, mais d'un manque de confiance vis-à-vis des GMS, les agriculteurs ne faisant pas confiance aux promesses de paiement dans les délais impartis. Cette absence de confiance dans la relation est due aux raisons suivantes :

1. Une partie de ces agriculteurs a déjà eu une expérience jugée négative avec les GMS. Les agriculteurs déclarent en effet que les GMS ont refusé de trop grandes quantités de produits pour des raisons de qualité, et que d'autre part les délais de paiement n'avaient pas été respectés.
2. Une seconde partie n'a pas d'expérience directe avec les GMS, mais est au courant des difficultés rencontrées par les premiers dans ce type de relation commerciale. Le bouche à oreille aidant, la mauvaise impression des agriculteurs ayant traité avec les GMS a entaché la réputation de ces dernières.
3. Les conditions contractuelles entre les producteurs et les GMS ne sont pas aussi précises que celles habituellement usitées dans les pays développés. En Jordanie, certaines conditions sont flexibles et elles rebutent les producteurs potentiellement intéressés par la vente aux GMS, elles concernent notamment les prix et la quantité. Ces conditions contractuelles imprécises se retrouvent dans d'autres pays en voie de développement comme au Nicaragua (Michelson, 2012).

4.3.2.1.4. Les agricultures ne supportant pas le délai de paiement en raison d'un manque de financement (le groupe des contraintes)

Les agriculteurs de ce groupe sont peu instruits (niveau de seconde en moyenne), et possèdent une surface d'exploitation de 17,3 hectares, dont la moitié est louée. Le fait que 50% des terres soit des terres en location indique que l'agriculture représente l'activité principale, et donc la source de revenus la plus importante pour ce groupe.

Les agriculteurs de ce groupe ont manifesté leur volonté de vendre leurs produits aux GMS : ils ont la capacité de respecter les conditions contractuelles en matière de quantité, de type de produit et de calendrier de livraison. Néanmoins, la situation financière des agriculteurs ne leur permet pas de supporter les délais de paiement imposés par les GMS (45 à 60 jours). En effet, leur modeste situation empêche toute possibilité de vente aux GMS, sauf avec la contribution de subventions gouvernementales ou d'aides financières de la part d'associations ou d'ONG. Cette situation est similaire à celle décrite par Michelson (2012) au Nicaragua où des ONG avancent les fonds aux agriculteurs qui les remboursent lorsque les GMS procèdent au paiement. D'autres études ont d'ailleurs montré qu'en raison du décalage entre livraison et paiement les GMS achetaient essentiellement aux agriculteurs biens capitalisés qui peuvent supporter les délais de paiement (Marcoul et Veysiere, 2008). Cependant, les agriculteurs jordaniens se retrouvent dans une situation doublement complexe ; si les délais de paiement sont difficiles à supporter, l'obtention de prêts ou de crédits leur est très difficile, notamment auprès des banques. En effet, l'obtention d'un prêt est très souvent liée à l'hypothèque des terres de l'agriculteur ; or, nous l'avons vu, 50% des terres des agriculteurs de ce groupe ne leur appartiennent pas mais sont louées.

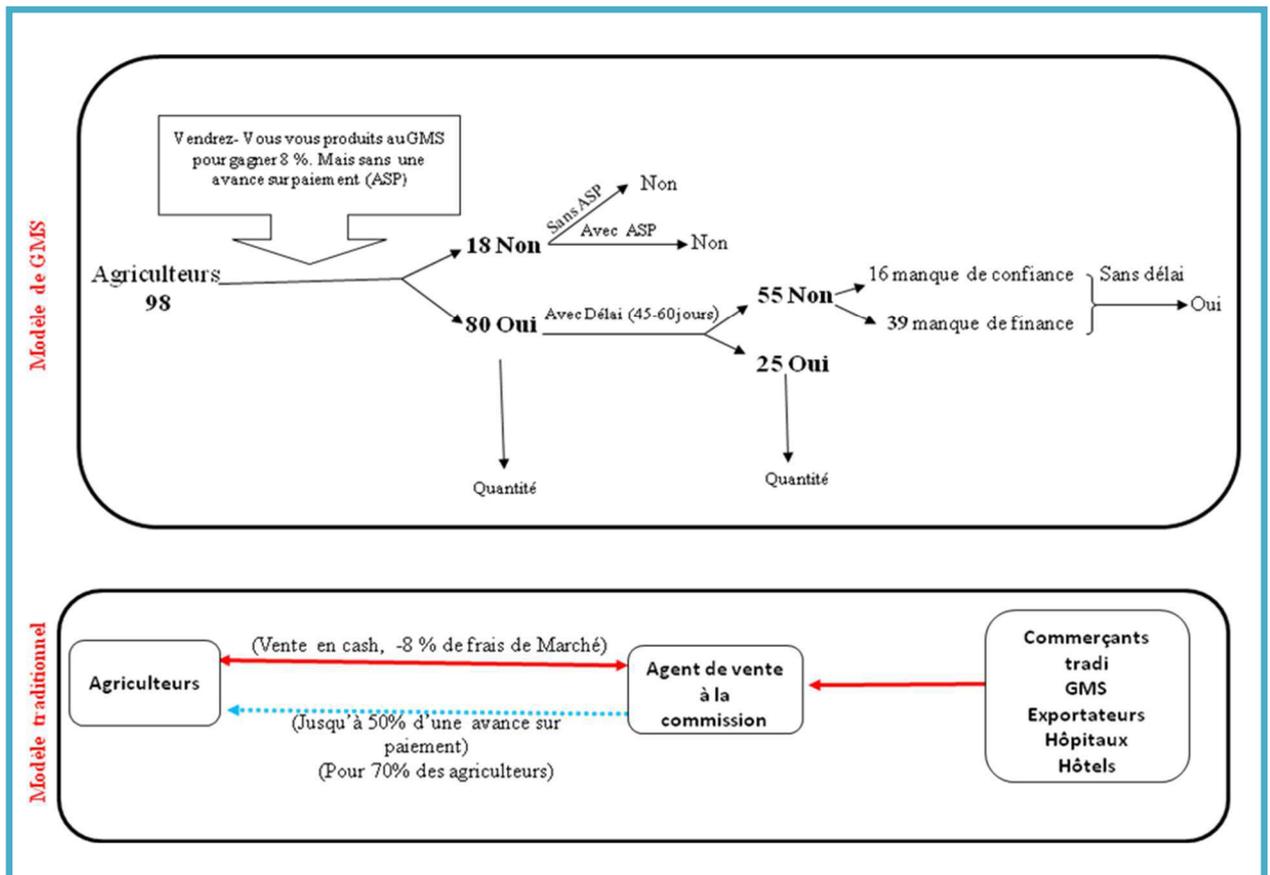


Graphique 4.2 : Le pourcentage des quatre catégories d'agriculteurs- Source : auteur, 2016

Tableau 4.3 : Comparaison de la moyenne des variables selon le comportement vis-à-vis les GMS

Variable Catégorie	Age	Education	Date d'exploitation	Surface totale	Surface louée	Surface en propriété	Distance
Restreints 18%	52.39	8.7	28.99	7.72	0.42	7.3	98.2
Motivés 26%	49.09	12.7	23.25	16.8	6.2	10.6	90.25
Dubitatifs 16%	49.33	14	23.07	19.6	4.95	14.6	89.66
Contraints 40%	50.4	10.78	24.2	16	7.14	8.9	89.28

Source : auteur, 2016



Graphique 4.3: Les résultats de recherche - Source : auteur, 2016

4.3.2.2. La comparaison les résultats de l'analyse de segmentation

L'analyse de T test a été effectuée afin de comparer le profil de chaque groupe d'agriculteurs selon leur attitude vis-à-vis des GMS. L'objectif de cette analyse est de montrer les facteurs communs et les facteurs différents entre ces quatre groupes.

Le résultat de cette analyse montre qu'il y a des différences significatives entre le groupe des agriculteurs qui ont envie de vendre aux GMS « les motivés » et le groupe non GMS « les restreints », notamment en termes de surface d'exploitation totale, de surface d'exploitation louée, de nombre de tracteurs, et de niveau d'éducation (cf. Tableau 4.5). L'analyse montre aussi qu'il n'y a pas une différence significative entre le groupe des « motivés » et celui des « dubitatifs », ce qui signifie que ces deux groupes sont relativement homogènes. La seule différence entre ces deux groupes est représentée par une bonne connaissance du fonctionnement des GMS, car le groupe dubitatif a une mauvaise expérience réelle ou relatée avec les GMS, ce qui explique leur attitude actuelle vis-à-vis de ce système.

Tableau 4.4 : Comparaison de la moyenne des agriculteurs intéressés par les GMS

Catégorie		âge	Année Education	date d'exploitation	Surface Totale	Surface Louée	Surface en Propriété	Distance	Taille famille	Nombre Camion	Nombre Tracteur
Motivés 25	Max	70	16	45	65	120	56	165	12	1	1
	Min	38	6	7	0	0	0	40	3	0	0
	Moyen	49.0	12.71	23.25	16.8	6.2	10.6	90.25	7.58	0.33	0.71
Contraints 40	Max	70	16	42	100	100	65	140	11	1	1
	Min	34	6	7	1.5	0	0	30	4	0	0
	Moyen	50.4	10.78	24.2	16	7.14	8.9	89.275	7.05	0.25	0.48
Dubitatifs 15	Max	65	16	34	100	50	100	150	11	1	1
	Min	39	12	14	0	0	0	30	4	0	0
	Moyen	49.3	14.00	23.07	20.07	4.95	15.11	89.67	7.07	0.27	0.47
Les moyennes	moyen	50.67	10.93	25.12	14.69	5.03	9.66	91.56	7.03	0.23	0.42
Restreints	Max	71	14	46	40	3,5	40	140	12	1	1
	Min	32	6	12	1,2	0	0	65	4	0	0
	Moyen	52.3	8.72	28.89	7.72	0.42	7.3	98.22	7	0	0

Source : auteur, 2016

De plus, si le groupe des « motivés » à une expérience réelle avec les GMS, il est probablement possible que certains des agriculteurs « motivés » puissent se transformer en « dubitatifs ». Cette possibilité reste liée aux résultats de l'expérience réelle de vente dans les GMS, au niveau du respect des conditions de contractualisation des enseignes et de l'efficacité des procédures juridiques qui contrôlent des relations entre les acteurs dans le secteur de la grande distribution. L'analyse de T-test montre aussi que le « niveau d'éducation » est significativement différent entre les agriculteurs « restreints » et le reste des agriculteurs (cf. tableau 4.5).

Tableau 4.5 : Les résultats d'analyse T-test

	Motivés * Restreints	Motivés *Contraint	Motivés*Dubitatif	restreints *contrait	restreints *Dubitatif	Contraint*dubitatif
tracteur	p-value = 0.004841	p-value = 0.07035	p-value = 0.1383	p-value = 0.1638	p-value = 0.2755	p-value = 0.957
Camion	p-value = 0.2342	p-value = 0.4807	p-value = 0.6708	p-value = 0.49	p-value = 0.4995	p-value = 0.9017
Education	p-value = 0.0001551	p-value = 0.0198	p-value = 0.1525	p-value = 0.0197	p-value = 5.92e-07	p-value = 1.038e-05
Surfaces Louée	p-value = 0.09663	p-value = 0.8318	p-value = 0.7795	p-value = 0.0197	p-value = 0.1879	p-value = 0.6602
Surface en Propriété	p-value = 0.3665	p-value = 0.6459	p-value = 0.5902	p-value = 0.6221	p-value = 0.3173	p-value = 0.4315
Surface Total	p-value = 0.04448	p-value = 0.8726	p-value = 0.7211	p-value = 0.0428	p-value = 0.115	p-value = 0.6069

Source : auteur, 2016

A partir de l'analyse descriptive précédente, nous faisons le constat que les GMS en Jordanie ont connu une évolution remarquable ces dernières années. De fait, la concurrence intra GMS à court et moyen termes va s'accélérer. Ainsi, les approvisionnements directs en fruits et légumes seront un choix stratégique pour les GMS en vue de satisfaire leurs clients en leur offrant des fruits et légumes frais et de haute qualité.

Quand les GMS opteront pour l'approvisionnement direct, comme le montre l'enquête, plusieurs catégories d'agriculteurs auront la capacité d'approvisionner directement les GMS et pourront s'adapter aux conditions strictes de cet approvisionnement (cahier des charges, tri et classification, adoption de certaines variétés, nouvelles méthodes de production, livraisons prédéfinies). La volonté de certains agriculteurs d'approvisionner les GMS peut s'expliquer par le fait d'économiser les frais de commercialisation sur le marché de gros et d'obtenir des prix plus intéressants que ceux pratiqués sur ce marché.

Les résultats de modèle Probit (quantitatives)

L'analyse économétrique (modèle Probit) confirme nos résultats, et montre que l'effet du niveau d'éducation est positivement significatif au niveau 5%, tandis que la location de terre est également positivement significative mais au niveau 10% (cf. tableau 3.6). Le pourcentage d'agriculteurs qui louent une partie ou la totalité de la surface de l'exploitation était selon l'enquête de 40%. Tandis que ce pourcentage pour les agriculteurs non GMS est 5% (cf. tableau 3.7). Le modèle économétrique montre que les agriculteurs qui louent une partie de leur exploitation sont motivés de façon significative par rapport aux autres propriétaires. Cette analyse qualitative soutient les résultats de notre première enquête de 2012 : les deux résultats sont similaires en ce qui concerne l'importance du niveau d'éducation sur la vente directe sur les GMS en Jordanie.

Tableau 4.5 : Les résultats d'analyse Probit

Variable	Coefficient	Std. error	Z-Stat	P value
Intercepte	-1.28379	0.60013	-2.139	0.03242 *
Nombre de tracteur	0.38343	0.35805	1.071	0.28423
Niveau d'Education	0.17174	0.05659	3.035	0.00241 ***
Surface Louée	0.18595	0.11110	0.11110	0.09418 *
Null deviance: 93.068 on 96 degrees of freedom				
Residual deviance: 70.824 on 93 degrees of freedom				
AIC: 78.824				
* 10 % niveau de signification; ** 5% niveau de signification; *** 1% niveau de signification				

Source : auteur, 2016

4.4. Conclusion

À partir de ces résultats, il est clair maintenant qu'il y a plusieurs types d'agriculteurs en Jordanie qui ont la capacité d'approvisionner les GMS et qui peuvent s'adapter aux exigences des GMS en termes de volume de production, de qualité, de respect d'un plan de livraison prédéfini, et d'une capacité à supporter un délai de paiement de 45 à 60 jours (catégorie 2).

En revanche, d'autres catégories d'agriculteurs ont également la capacité d'approvisionner les GMS, mais elles n'ont pas accès au financement nécessaire (catégorie 3). Cette situation implique que l'État aurait la nécessité de réviser l'accès au financement dans le secteur agricole. Cette dernière remarque concerne aussi des agriculteurs qui ont pu vivre une mauvaise expérience avec les GMS en raison de l'absence d'un établissement public qui supervise les activités des GMS et qui administre les relations entre les GMS et ses fournisseurs.

Malgré que le bénéfice engendré par la vente directe ne soit pas beaucoup élevé que ceux réalisés dans les marchés de gros, cette faible rentabilité n'est cependant pas un obstacle pour l'intérêt des agriculteurs pour ce type de vente.

L'analyse montre que 56% des agriculteurs (groupe 3 et 4) préfèrent le marché de gros aux GMS pour commercialiser leurs produits agricoles. Ces agriculteurs préfèrent recevoir un revenu moins important mais en étant payé en liquide et immédiatement au marché de gros, plutôt que de réaliser un gain de 8% supérieur dans les GMS. Ceci montre que le délai de paiement affecte profondément le choix des agriculteurs quand ils optent pour les GMS ou le marché de gros.

Ceci confirme les résultats de Neven *et al.* (2006), au Kenya, qui ont étudié un échantillon de 49 agriculteurs producteurs de choux frisés, (dont seulement 17 agriculteurs vendaient dans les GMS). Leur étude a montré que 34% des producteurs qui vendaient directement aux GMS considéraient que le prix élevé des GMS était la principale raison de leur vente dans ces structures, et 46% a indiqué que la facilité de

la vente dans les supermarchés représente des coûts de transaction³⁴ et des risques de marché moins importants que pour la vente dans des marchés traditionnels, il s'agit là de l'argumentation principale pour orienter les agriculteurs vers la vente dans les GMS.

En Indonésie, (Umberger et al., 2015) expose des résultats identiques dans le cas des producteurs de pommes de terre qui vendent leurs produits directement aux IAA en utilisant la méthode « Best-Worst Scaling³⁵ » : cette étude a montré que le paiement en liquide était plus important pour les producteurs de pommes de terre, que les prix élevés proposés par les IAA avec un délai de paiement.

Dans nos travaux, les résultats montrent également que le niveau d'instruction et la surface louée sont des facteurs primordiaux pour la vente directe de produits agricoles dans les GMS. Ce facteur a été identifié aussi au Kenya par Andersson *et al.* (2013) et Rao and Qaim (2011). Ils ont pu révéler que les agriculteurs les mieux formés avaient tendance à avoir des coûts d'opportunité plus élevés. Au contraire, dans le cas de la Chine, la vente directe en GMS est liée significativement tant à la distance entre leurs exploitations agricoles et les zones urbaines, qu'à leur niveau d'éducation. En Jordanie, les agriculteurs les mieux formés ont une tendance significative à vendre en GMS car ils sont censés avoir une meilleure compréhension des relations commerciales. C'est le cas pour les méthodes d'approvisionnement, les contrats et les négociations de prix.

Notre étude montre que 72% des agriculteurs ont pu bénéficier d'une avance sur paiement, mais ce facteur n'a pas joué un rôle important dans le choix des agriculteurs de vendre ou pas dans les GMS. Il est vrai que les agriculteurs savent que les GMS n'achètent que le « grade 1 », et ils sont donc obligés de passer par le marché de gros afin de commercialiser le reste de la production (grade 2 et 3). Ainsi, ils peuvent

³⁴ Ici le cout de transaction représente selon l'auteur seulement les coûts de commercialisation tels que les frais de transport, de manutention, de décharge, les frais inhérents au courtage et les frais dus à la municipalité sur le marché de gros).

³⁵ Best-Worst Scaling (BWS) Techniques qui impliquent la modélisation des choix (Choix discrets) et qui ont été inventées par Jordan Louviere en 1987. En général avec BWS on demande aux interviewés de classer une liste de variables en indiquant les meilleures et les moins bonnes. L'analyse est généralement effectuée, en supposant que les répondants font des choix en fonction d'un modèle d'utilité aléatoire.

obtenir une avance sur le paiement auprès des courtiers sur ce marché. Ce résultat n'est pas comparable avec les autres études sur les GMS dans les pays en développement car il représente un cas spécifique en Jordanie.

Dans notre étude le facteur « délai de paiement » affecte couramment le choix de la vente dans les GMS, le délai de paiement génère deux types d'effets :

- I. Un effet financier, car une grande partie des agriculteurs (40%) ne peut pas supporter ce délai de paiement en raison de l'absence d'une source de financement qui leur permettrait de supporter le manque de financement lié à ce délai.
- II. Un effet psychologique, les agriculteurs ont des craintes quant à la vente dans les GMS avec un délai de paiement. Ils craignent un litige, et cette crainte émane d'une part de l'habitude des agriculteurs de vendre leurs produits sur le marché de gros avec un paiement direct en liquide et de ce fait sans avoir à supporter un tel risque. D'autre part, dans le cas de contrat GMS-agriculteurs les agriculteurs sont conscients de leur faible rapport de force face aux GMS. Ceci peut entraîner en cas de litige des procédures juridiques coûteuses et complexes.

Enfin, les résultats de notre étude ont montré que les agriculteurs capables d'approvisionner les GMS en fruits et légumes et de respecter les conditions de ce marché moderne étaient ceux qui possédaient une surface d'exploitation moyenne, et qui se situaient entre les petits exploitants (traditionnels) et les grands exploitants (les exportateurs). Ce groupe d'agriculteurs possède un bon niveau d'éducation leur permettant de comprendre et de respecter les conditions de ce nouveau marché. Cela facilite une bonne négociation des obligations contractuelles. La dernière caractéristique de ce groupe d'agriculteurs est leur capacité financière à supporter les délais de paiement imposés par les GMS.

Conclusion générale

5.1. Introduction

Le développement des GMS dans les pays en développement a commencé dans les années 90. Ce développement rapide est souvent désigné sous le terme de « révolution des supermarchés ».

Plusieurs facteurs l'expliquent, en particulier la croissance du revenu par habitant, l'utilisation des médias de masse, l'entrée des femmes sur le marché du travail ou encore la libéralisation des investissements directs étrangers (IDE).

Le développement des GMS a entraîné des changements de mode de vie et de régime alimentaire pour de nombreux segments de la population. Les tendances générales de diffusion des GMS dans les pays en développement sont homogènes : les enseignes nationales sont d'abord présentes sur le marché pendant un certain temps puis on observe une diffusion massive des GMS nationales et surtout internationales.

Les GMS dans les pays en développement ne s'adressent pas à tous les consommateurs. Elle concerne d'abord les classes riches dans les grandes villes. Elle vise ensuite les classes moyennes dans les grandes villes et les villes de moindre importance.

Au cours des années 2000, l'activité des GMS au Moyen Orient a connu un essor conséquent qui s'est traduit par la croissance de leur part de marché, l'augmentation du nombre de magasins et la conquête de nouvelles villes : le concept de GMS est considéré comme un système de distribution moderne par rapport au système traditionnel. Cette région a connu aussi l'implantation d'enseignes internationales comme Carrefour, Safeway, C-Town, Makro Cash and Carry et Spinneys.

Malgré l'importance de ce phénomène dans cette région, peu de recherches ont été menées sur l'impact des GMS sur le système de distribution en général et sur les agriculteurs en particulier. Cette situation justifie les objectifs et les motivations pour la présente thèse. Notre travail vise à combler ce déficit de recherche en se focalisant sur la relation entre l'amont agricole et les GMS locales pour les produits non transformés.

Nous avons pu créer une bibliographie importante quantitativement et qualitativement d'études académiques en la matière dans d'autres pays en développement, en particulier dans les continents d'Asie, d'Afrique et d'Amérique Latine. On observe que les études portent principalement sur l'impact direct de la vente en GMS sur le

revenu des agriculteurs et sur l'analyse des contraintes et des motivations relatives à cette vente.

Au départ, l'objectif de notre recherche visait à étudier l'impact du développement des GMS sur les petits producteurs de fruits et légumes en Syrie, mais les événements survenus dans ce pays depuis mars 2011 ont empêché la réalisation de cette recherche. Il a donc fallu remplacer la Syrie par un autre pays du Moyen Orient. En raison des perturbations politiques dans cette région pendant le printemps arabe de 2011 et 2012, le choix du pays d'analyse s'est trouvé limité. La Jordanie a été retenue pour effectuer nos analyses car le niveau d'évolution des GMS, le comportement d'achat et de consommation et les productions agricoles étaient relativement similaires à ceux observés en Syrie avant les événements.

Le développement des GMS en Jordanie s'est déroulé en plusieurs étapes. Tout d'abord on a observé l'introduction de magasins franchisés tels que Safeway et C-Town. Leur implantation s'est réalisée à Amman, capitale de la Jordanie, où réside la majorité de la population du pays. L'objectif était de satisfaire une demande, en particulier celle de la classe riche. Puis progressivement, le marché national a attiré d'autres chaînes de GMS internationales, comme les enseignes Carrefour, C:ozmo, et Spinneys, des partenariats sous forme de franchise avec des opérateurs nationaux ont été réalisés, c'est le cas de C-Town, de C:ozmo et de Carrefour. Certaines enseignes ont implanté plusieurs magasins dans la capitale Amman. C'est notamment le cas de Safeway, qui a implanté sept magasins, ou de Carrefour avec huit magasins dans la capitale. Aujourd'hui, avec la saturation du marché d'Amman, les enseignes commencent à conquérir les autres grandes villes comme Irbid (950.000 habitants), Zarqa (765.000 habitants) et Mafrqa (250.000 habitants).

Leur cible de consommateurs s'oriente maintenant vers la classe moyenne. Ainsi, Carrefour, Safeway et Sameh Mall s'implantent dans des villes jordaniennes où le commerce moderne n'est pas présent.

Les GMS essayent de se servir de la tendance croissante des dépenses destinées à la consommation pour promouvoir des produits de haute qualité et des produits exotiques. Ce comportement de consommation se positionne sur des créneaux (*one-stop shopping*) et concepts produits (nomades, à assembler, à « *dipper* ») répondant à des besoins qui ne sont pas satisfaits par les détaillants traditionnels.

Les GMS en Jordanie sont obligées de s'adapter à l'environnement du marché de la distribution et cette adaptation peut se faire selon deux axes :

- le premier axe concerne une adaptation aux us et coutumes ainsi qu'aux comportements d'achat des consommateurs orientaux. Les GMS ont ainsi développé un rayon dédié aux épices, majoritairement exposées en vrac dans un large espace entre les rayons. La torréfaction de café, de cacahuètes ou de graines à griller s'effectue aussi sur place ainsi que la fabrication artisanale des pâtisseries. Au-delà de la théâtralisation (*cf.* Annexe D) des univers de consommation et des nouveaux instruments promotionnels (par exemple des mises en avant de têtes de gondole, points chauds, animations dégustations), les enseignes reprennent les grands principes commerciaux du modèle commercial traditionnel (souks, petites épiceries). Ces techniques de merchandising permettent d'assurer le consommateur d'une bonne qualité des produits à des prix concurrentiels.
- le second axe concerne une adaptation aux conditions du marché local surtout en ce qui concerne la formalisation des contrats avec les fournisseurs et la méthode d'approvisionnement. Bien que l'expansion des GMS se soit déroulée sur différentes périodes dans ces pays, quelques tendances communes ressortent notamment au niveau des structures d'approvisionnement en fruits et légumes.

L'installation des GMS sur le secteur de distribution en Jordanie a des répercussions sur l'aval et l'amont de la chaîne de commercialisation des produits alimentaires. L'impact porte, selon notre thèse, à trois niveaux : impact sur le secteur agricole, impact sur les consommateurs et enfin impact sur le système de distribution traditionnel. Nous allons développer ces éléments dans les trois parties suivantes.

5.2. Impact sur le secteur agricole (producteurs des fruits et légumes) :

Pour étudier l'impact des GMS sur les producteurs de fruits et légumes en Jordanie, une recherche bibliographique était nécessaire afin de connaître les résultats et les méthodologies des recherches qui ont déjà été effectuées dans les pays en développement.

Cette recherche bibliographique a montré que le modèle « Heckman à deux étapes », a été largement utilisé dans les pays en voie de développement. Il a prouvé son utilité afin d'évaluer quantitativement l'impact des GMS sur les agriculteurs des pays en développement.

L'utilisation de ce modèle nécessite une enquête de terrain (dite première enquête dans cette thèse) qui a porté sur les zones de productions agricoles.

Les agriculteurs ont été interrogés par interview direct sur l'exploitation et par une méthode semi directe par téléphone.

Le pourcentage des agriculteurs de l'échantillon qui vendent directement dans les GMS est apparu marginal par rapport aux agriculteurs vendant sur les marchés traditionnels, notamment les marchés de gros. Seulement cinq agriculteurs (sur cent quarante) vendent directement en GMS. Ce nombre limité d'agriculteurs vendant directement dans les GMS a empêché le bon fonctionnement du modèle économétrique.

Cette situation nous a orienté vers des analyses qualitatives afin de montrer le mieux possible, et dans les limites des données disponibles, l'impact direct de la vente dans les GMS sur le revenu des agriculteurs et de déterminer les motivations et les contraintes liées à cette vente.

Les résultats de notre recherche ont montré que la plupart des GMS en Jordanie s'approvisionnait en fruits et légumes auprès des marchés de gros. Cette méthode leur permet d'acheter à prix courant la quantité quotidienne en fruits et légumes, d'éviter les invendus et d'ajuster leurs prix de vente aux prix de marché de gros. Cependant, ce modèle ne convient plus, ni à certaines GMS, ni aux clients locaux qui sont très sensibles à la qualité des fruits et légumes (particulièrement à leur fraîcheur). Les GMS ont souvent des difficultés pour s'approvisionner auprès des marchés de gros traditionnels car l'offre n'est pas toujours fiable en termes de quantité, en particulier pour les fruits et légumes. Certaines GMS (Carrefour et Milet) ont donc adopté l'approvisionnement direct afin d'assurer une meilleure qualité de produits et par conséquent mieux satisfaire leurs clients. Cependant les GMS devraient maintenant intégrer les règles liées à ce type d'approvisionnement (cahiers des charges de chaque produit, contrôle de qualité, fréquence de livraison, étiquetage). Elles devraient aussi construire des relations commerciales basées sur la confiance avec les producteurs locaux pour lesquels le prix ne serait pas le seul facteur de négociation. Les

agriculteurs qui souhaitent vendre leurs produits dans les GMS doivent répondre à des conditions spécifiques de vente : s'engager dans le triage-calibrage, le préemballage, et l'étiquetage « poids-prix » de produits. Ils doivent aussi supporter des délais de paiement.

Compte tenu de ces obligations, nous avons cherché à déterminer le profil des agriculteurs locaux capables de répondre à la demande des GMS. Ce questionnaire correspond au premier axe de notre recherche :

Première question : Quelles sont les caractéristiques qui permettent aux agriculteurs locaux de répondre aux demandes/contraintes des GMS ?

Les résultats d'analyse du T-Test, à partir des données de la première enquête de terrain auprès des agriculteurs, montrent qu'il y a deux variables significatives permettant de différencier les agriculteurs fournissant les GMS et les autres.

La première variable est relative au niveau d'éducation, elle montre une différence significative entre les agriculteurs GMS et les non GMS. Ces résultats confirment ceux obtenus par Andersson et al. (2013) et (Neven et al., 2009) au Kenya.

Le niveau d'éducation joue un rôle déterminant dans la capacité d'un agriculteur à vendre aux GMS. Ce niveau d'éducation va permettre à l'agriculteur de répondre, a priori, plus efficacement aux attentes des GMS en termes de choix de variétés, qualité de production et délai de livraison.

La deuxième variable indiquant une différence significative entre les agriculteurs GMS et les non GMS est la surface cultivée en propriété. Les agriculteurs vendant dans les GMS possèdent seulement 8% (cf. tableau 3.2) de leur surface d'exploitation, cela montre que le revenu de ces agriculteurs dépend principalement des activités agricoles et c'est pour cette raison qu'ils louent une surface supplémentaire pour générer des surplus de revenu.

Les résultats de notre étude montrent que les agriculteurs qui approvisionnent les GMS en fruits et légumes en respectant les conditions de ce marché moderne sont ceux qui possèdent une surface d'exploitation moyenne (de l'ordre de 17 hectares), exploitations qui se situent entre les petits exploitants (traditionnels) et les grands exploitants (plutôt exportateurs). Ce groupe d'agriculteurs qui a un bon niveau

d'éducation, dispose probablement des capacités de compréhension des conditions du marché des GMS, et de négociation des conditions contractuelles.

Ainsi nous proposons de segmenter les producteurs de fruits et légumes de Jordanie en quatre groupes dans leur rapport avec la vente directe aux GMS :

- ✓ **Les « réticents/réalistes »** : ces agriculteurs refusent de vendre aux GMS. Ce groupe représente 25% de notre échantillon. Il se compose de petits producteurs (environ 7 hectares) caractérisés par un faible niveau d'éducation. Ces producteurs restent attachés au marché de gros pour vendre leurs produits car ils ont des contraintes managériales, matérielles, et financières qui les rendent incapables de s'adapter aux conditions de vente dans les GMS. Pour ce groupe la commercialisation des produits agricoles est un métier distinct de l'opération de production et ce métier ne peut pas être assuré par ces agriculteurs.

- ✓ **Les « motivés »** : ces agriculteurs sont caractérisés par un niveau d'éducation élevé (près de treize années d'études), et des exploitations de taille moyenne. Cette catégorie est prête à vendre dans les GMS même avec la contrainte d'un délai de paiement de 45 à 60 jours. Cette motivation ne peut pas s'expliquer par de fortes marges car celle-ci ne dépasse pas le seuil de 13 % pour le cas des tomates par exemple. Cette étude de cas révèle que la principale raison expliquant la tendance de certains agriculteurs locaux à vendre dans les GMS est représentée par le fait que ces agriculteurs sont conscients de l'évolution potentielle des GMS en Jordanie dans le moyen et le long terme et ils sont donc naturellement intéressés par les GMS. De fait, ils essaient d'entrer dans ces marchés modernes même en l'absence d'une rentabilité à court terme. Ils font le pari d'une rentabilité sur le moyen et long termes.

- ✓ **Les « contraints »** : ces agriculteurs souhaitent vendre leur production dans les GMS mais leur situation financière ne leur permet pas de faire l'investissement nécessaire et de supporter le délai de paiement imposé par les GMS.

Dans ce cadre, le rôle de l'Etat serait primordial pour assurer un véritable accès au financement à long terme des investissements nécessaires. Des financements à court terme seraient aussi nécessaires pour que les agriculteurs ne restent pas dépendants des courtiers dans les marchés de gros lors de pratiques de préfinancement de récolte.

Un autre type d'agriculteurs « contraints » peut être caractérisé par la surface agricole insuffisante pour satisfaire aux conditions d'achat des GMS. Ce sous-groupe vend ses produits sur le marché de gros, donc très souvent indirectement aux GMS. Si les GMS accentuent leur orientation vers l'approvisionnement en direct, ce sous-groupe d'agriculteurs pourrait être exclu de ce débouché commercial. Des formules d'association pourrait palier à cette limitation. Plusieurs méthodes permettent le regroupement de petits agriculteurs, en particulier celle bien formalisée des coopératives agricoles.

Il semble que le regroupement des agriculteurs sous forme de coopératives agricoles soit à privilégier en Jordanie car ce type d'organisation agricole existe déjà sur le terrain et leurs dirigeants, directeurs et présidents, ont une bonne connaissance des contraintes des agriculteurs dans les zones rurales. Ces dirigeants possèdent aussi un bon réseau de connaissance des acteurs du secteur aval de l'agriculture, notamment du marché de gros (courtier, commerçants, exportateur) et du secteur amont qui fournit les intrants. Ils doivent pouvoir faciliter les ventes aux GMS en structurant les méthodes de production pour satisfaire aux normes et standards de qualité requises par les acheteurs de la distribution « moderne ». La relation de confiance entre les dirigeants et les membres de coopératives est cependant indispensable afin de permettre l'établissement de contrats avec les GMS au nom de la coopérative et de négocier l'achat groupé des intrants avec les fournisseurs.

- ✓ **Les « dubitatifs »** : ces agriculteurs ont la capacité de vendre dans les GMS car ils peuvent bénéficier d'un accès au financement mais ils refusent de vendre aux GMS car cette catégorie d'agriculteurs ne leur fait pas confiance en raison d'une mauvaise expérience commerciale ou simplement relatée par d'autres agriculteurs.

En cas de conflit, la complexité réelle des procédures juridiques et la réclamation d'impayés peuvent s'échelonner sur de nombreux mois. Ces problèmes obligent beaucoup d'agriculteurs à vendre leurs produits sur le marché de gros et à payer les frais des courtiers pour garantir le paiement au comptant (voire en pré-financement), même si les prix sur ces marchés sont inférieurs à ceux proposés par les GMS. La garantie du paiement reste un obstacle majeur et explique pourquoi bon nombre d'agriculteurs demeure attaché au marché de gros et refuse la vente directe dans les GMS.

L'existence d'un établissement, d'une organisation ou encore d'un syndicat qui superviserait et contrôlerait les relations commerciales entre l'aval et l'amont des canaux de distribution des produits agricoles en Jordanie serait donc une avancée utile pour la garantie de paiement, soit par une caution bancaire, soit par un effet de commerce escomptable, et pour assurer les relations commerciales entre les acteurs sur le marché. Ce nouvel acteur institutionnel ou professionnel, reconnu par l'ensemble des acteurs sur le marché, garantirait les paiements dans le cadre de ventes au comptant ou à livraison différée.

Comme indiqué auparavant dans cette section, les agriculteurs qui sont en mesure de respecter les conditions imposées par les GMS, et donc d'écouler leurs produits sur ce nouveau marché, constituent une catégorie qui possède une surface d'exploitation de taille moyenne pour le pays, environ 17 hectares. L'exploitation agricole représente la source principale de revenu de cette catégorie, ce qui amène ces agriculteurs à louer des surfaces supplémentaires (environ 37% des surfaces exploitées) afin d'augmenter leur revenu.

Il est important de souligner qu'en Jordanie la catégorie des grands agriculteurs les plus productifs serait en mesure de fournir l'ensemble des besoins des GMS, à la fois quantitativement mais également sur le plan qualitatif. Les gros producteurs jordaniens sont toutefois peu enclins à la vente dans les GMS pour deux raisons principales :

- de nombreuses enseignes de GMS ne possèdent parfois qu'un seul, voire deux magasins, sans réelle capacité d'écouler de grandes quantités de produits.

- les gros producteurs destinent essentiellement leurs produits à l'exportation, ce qui leur permet d'obtenir généralement de meilleurs prix que ceux pratiqués par les GMS.

Cette étude a montré que la vente aux GMS nécessite une main d'œuvre plus importante. Le marché des GMS est donc indirectement créateur d'emplois pour le pays. Cette situation est manifeste pour les agriculteurs modestes qui ne pouvant vendre aux GMS trouvent alors du travail chez ceux qui concluent des accords avec elles. De plus, le fait de travailler chez les producteurs qui vendent aux GMS permet à la main d'œuvre peu qualifiée de se former et d'acquérir l'expérience nécessaire pour satisfaire eux-mêmes aux conditions fixées par les GMS. Notre recherche tend à supporter ce résultat.

Deuxième question : La vente aux GMS permet-elle aux agriculteurs de dégager une marge brute suffisante de manière à être plus attractive que la rémunération payée par le marché de gros ?

Pour répondre à cette question de façon quantitative, nous avons cherché à utiliser un modèle économétrique (type Heckman à deux étapes) mais les données collectées sur le terrain (première enquête) n'ont pas permis le fonctionnement de ce modèle. C'est pour cette raison que nous nous sommes orientés vers une approche qualitative en utilisant les données des producteurs de tomates dans la région de la vallée du Jourdain.

La comparaison entre la marge brute qui prend en compte la main d'œuvre utilisée par les agriculteurs qui vendent dans les GMS, et celle relative à ceux qui vendent dans les marchés de gros a montré une faible différence, malgré des prix moyens de vente dans des GMS supérieurs de 20%, à ceux payés sur les marchés de gros.

La raison qui explique cette faible différence de marge brute est liée au fait que la vente dans les GMS nécessite une main d'œuvre supplémentaire pour assurer certaines activités après la récolte, notamment le tri et la classification, ce qui entraîne des coûts supplémentaires et par conséquent une marge brute quasi-équivalente à celle obtenue sur le marché traditionnel.

Les résultats de l'étude de cas sur les tomates ont montré que la vente dans les GMS n'est pas significativement plus rentable que la vente sur le marché traditionnel.

Les agriculteurs qui vendent dans les GMS réalisent un faible bénéfice qui ne dépasse pas 13%, cette faible rémunération et donc cette incitation, nous a amené à nous interroger sur les raisons réelles qui expliquent la motivation des agriculteurs à vendre leurs produits dans les GMS. Pour ce faire nous avons réinterrogé certains agriculteurs dans la Vallée du Jourdain qui vendent leurs tomates directement dans les GMS. Les résultats de cette dernière enquête ont révélé que les agriculteurs sont conscients de la marge d'évolution des GMS sur le marché jordanien à court et moyen termes : il est vrai que les GMS auront demain un rôle important dans la distribution des produits, tant agricoles, qu'agroalimentaires. C'est pour cette raison que les agriculteurs tentent de se positionner dans ce marché moderne, alors même que les conditions de vente de ce marché ne sont pas aujourd'hui spécifiquement rémunératrices.

Dès lors, l'orientation vers la vente directe aux GMS (marché moderne) s'avère plus un choix stratégique de moyen et long termes, qu'un choix délibérément lié à un bénéfice immédiat espéré par rapport à la vente au marché traditionnel. Les interviews des agriculteurs sur leur intérêt à vendre ou à ne pas vendre aux GMS indiquent qu'ils anticipent sur des bénéfices futurs (à moyen et long termes) par opposition à des résultats immédiats. Nous pensons que la capacité à anticiper la forme de marché de demain est liée au niveau d'études : ces agriculteurs correspondent bien au profil du groupe des agriculteurs motivés issus de l'analyse de notre deuxième enquête (cf. Chapitre 4).

Troisième question : Quel est l'impact du délai du paiement comme coût de transaction supplémentaire pour les agriculteurs et comme condition de contractualisation pour les GMS sur la volonté des agriculteurs de vendre aux GMS.

Notre étude a montré que 55 agriculteurs sur 80 ont changé leur souhait de vendre dans les GMS lorsqu'ils ont appris que la vente en GMS imposait un délai de

paiement. En fait, le facteur « délai de paiement » affecte couramment le choix de la vente dans les GMS car ce délai génère deux types d'effets :

- ✓ un effet financier car une grande partie des agriculteurs (40%) ne peut pas supporter ce délai de paiement en raison de l'absence d'une source de financement adéquat.
- ✓ un effet psychologique car les agriculteurs craignent les litiges. Cette crainte émane d'une part de l'habitude des agriculteurs de vendre leurs produits sur le marché de gros sans avoir à supporter un tel risque, la rémunération s'effectuant en liquide au comptant. D'autre part, dans le cas de contrat GMS-agriculteurs les agriculteurs sont conscients du faible rapport de force détenu face aux GMS. Ce contrat est flexible car imprécis et fluctuant, ce qui peut entraîner des litiges et des procédures juridiques coûteuses dont le résultat est incertain.

5.3. Impact sur les consommateurs

Les consommateurs qui fréquentent les GMS, sont issus des classes moyennes et aisées. Ils vivent pour la plupart dans la capitale Amman et dans les grandes agglomérations telles qu'Irbid, Zarqa. Ces consommateurs sont plus sensibles à la qualité des produits (haut de gamme) et aux marques des produits MDD comme Carrefour Bio qu'aux prix, lesquels sont relativement plus élevés dans les GMS que ceux pratiqués par les détaillants traditionnels. Ces derniers offrent des produits avec une faible valeur ajoutée et ils échappent bien souvent aux taxes fiscales. Ces consommateurs se caractérisent aussi par une tendance à limiter leurs fréquentations des points de vente car ils ont des contraintes de temps et cherchent à regrouper au maximum leurs achats (*one stop shopping*).

Pour cette catégorie de consommateurs, les GMS ne sont pas seulement un lieu d'achat mais également un espace de détente, de rencontre et de promenade, ce qui peut expliquer l'existence de plusieurs restaurants et de cafétérias dans les centres commerciaux, parfois même dans le magasin (Safeway). Ainsi, plusieurs types des consommateurs surtout les jeunes et les familles fréquentent ces centres pour le simple loisir et non uniquement dans un objectif utilitaire. Enfin, ces clients possèdent

généralement leur propre moyen de transport, leur permettant d'accéder facilement aux GMS.

5.4. Evolution induites par les GMS sur le système de distribution traditionnel

5.4.1. Les marchés de gros

Ces marchés jouent encore un rôle primordial dans la commercialisation des produits agricoles en Jordanie. Le marché de gros d'Amman par exemple commercialise chaque année (selon son site web) environ un million de tonnes de produits agricoles, ce qui représente 60% de la production agricole totale jordanienne. En fait, les marchés de gros représentent un intermédiaire entre les producteurs et les distributeurs dans tous les canaux de distribution de produits agricoles, tant traditionnels que modernes.

Actuellement, la plupart des GMS achètent les fruits et légumes sur les marchés de gros car ce modèle d'approvisionnement leur permet d'acheter aux prix courant, et donc de s'adapter à la fluctuation des prix liés à des effets saisonniers. Ce modèle d'approvisionnement leur permet également d'acheter la stricte quantité nécessaire et donc d'éviter ou de limiter les invendus.

Cependant, ce modèle comporte plusieurs inconvénients, le rôle des intermédiaires est conservé (marché de gros) bien que cette fonction affecte la qualité des produits agricoles et empêche leur traçabilité. Les défauts de ce mode d'approvisionnement orientent, ces dernières années, certaines GMS (Carrefour, Milet) vers l'adoption de l'approvisionnement direct auprès des producteurs, ou encore auprès de fournisseurs spécialistes qui possèdent des ateliers climatisés de tri et de classement, ainsi qu'une chaîne logistique réfrigérée en vue d'assurer la qualité des produits. Dans ce schéma, les effets des GMS sur les agriculteurs, particulièrement sur les petits exploitants, commencent à apparaître. Il peut s'agir d'effets directs sur leur revenu et sur la qualité des produits agricoles ou de contraintes qui empêchent la vente directe aux GMS.

5.4.2. Les détaillants traditionnels

Les effets de l'arrivée des GMS sur les détaillants traditionnels ne sont pas généralisés au pays car l'installation des GMS se limite à certains quartiers d'Amman et plus

récemment dans les grandes villes comme Irbid, Zarqa, particulièrement dans la zone occidentale où résident les classes riches et la majorité des classes moyennes.

En outre, la faible concurrence entre les GMS et les détaillants traditionnels peut aussi s'expliquer par une différence de positionnement : les consommateurs qui fréquentent les GMS achètent des produits de qualité supérieure, des produits marqués et des produits exotiques, alors que les consommateurs qui fréquentent les points de ventes traditionnels privilégient des produits souvent basiques, faiblement transformés. Ces consommateurs habitent dans des quartiers populaires et dans les zones rurales. Ils sont enfin plus attachés à un comportement d'achat et de consommation traditionnels. Avec la montée en puissance des GMS et leur réorientation vers un modèle d'approvisionnement direct ou vers un approvisionnement par des fournisseurs spécialistes, le système de distribution jordanien va connaître à court et moyen termes des changements radicaux.

5.5. Synthèse des modèles de distribution en Jordanie

5.5.1. Un modèle traditionnel fragmenté, caractérisé par :

- l'approvisionnement auprès des grossistes (marché de gros) ;
- la domination des relations implicites entre les acteurs ;
- une quasi-absence de procédures de sécurité alimentaire, de normes et de standards de qualité ;
- un taux de gaspillage (perte) des produits agricoles élevés.

Ce modèle intéresse les consommateurs qui ont de faibles revenus, qui habitent principalement dans les zones populaires et en zones rurales et qui conservent leurs comportements d'achat et de consommation traditionnels.

Les détaillants traditionnels sont leaders de la distribution de fruits et légumes en Jordanie car ils offrent un large assortiment de produits. Ils offrent aussi des services exclusifs, comme la vente à crédit, ce qui favorise ce point de vente pour les pauvres dans les zones populaires. En même temps, ces détaillants profitent du principal atout du commerce de proximité : leurs clients peuvent fréquenter ces commerces plusieurs fois par semaine en fonction de leurs besoins. De plus, pour mieux satisfaire un maximum de clients et faire face à l'évolution des GMS ces dernières années, certains

détaillants commencent à imiter le principe de libre-service dans leur petit magasin, ce qui donne naissance à de « petites superettes », qui commencent à apparaître dans la capitale Amman. Cette évolution montre que les détaillants traditionnels commencent à réagir aux changements survenus récemment sur le secteur de la nouvelle distribution.

Le rôle social des détaillants traditionnels en Jordanie ne peut pas être négligé malgré **un taux de gaspillage des produits agricoles dans ce système qui reste important (35%)**. Maintenir ce rôle social et dans un même temps diminuer le taux de gaspillage nécessiterait une intervention forte de l'Etat, pour améliorer les chaînes logistiques, les moyens de transport et la chaîne du froid.

5.5.2. Un modèle de distribution moderne (GMS) caractérisé par :

- une offre large de produits alimentaires et non alimentaires ;
- un assortiment large de produits (qui vont des produits des premiers prix, aux produits haut de gamme) ;
- des relations explicites entre les acteurs ;
- un investissement en infrastructure très important.

Ce modèle intéresse les consommateurs qui possèdent un niveau de revenu élevé et qui souhaitent changer leur comportement d'achat en passant d'un mode de consommation traditionnel à un mode de consommation qui peut inclure l'achat de plats cuisinés. Ils limitent également le nombre d'achat hebdomadaire en adoptant le système *one-stop shopping*.

Pour mieux satisfaire leurs clients et faire face à la concurrence progressive entre les GMS, les enseignes vont devoir développer des mesures de sécurité alimentaire :

- ✓ créer des normes et des standards de qualité plus stricts, ainsi l'approvisionnement auprès des grossistes (marché de gros) ne sera plus acceptable. Ainsi, l'approvisionnement direct auprès des producteurs et auprès des fournisseurs spécialistes deviendra incontournable.
- ✓ développer un programme de fidélité (carte de fidélité, bon d'achat différé) plus efficace pour fidéliser leurs clients. Ce système est actuellement soit absent, soit n'est pas assez développé dans les GMS.

- ✓ mettre en place un planning *publi-promotionnel plus efficace*, pour attirer des nouveaux clients. Les GMS devront réviser leur politique de distribution de prospectus afin de couvrir une large zone de chalandise et d'augmenter leur éventail de produits en promotion, qui est actuellement restreint à un nombre limité de produits.

5.6. Les résultats de l'étude en Jordanie appliqués à la situation syrienne

Les résultats obtenus dans l'étude sur l'impact des GMS en Jordanie pourront être ultérieurement utilisés en Syrie bien que l'avenir de ce pays soit à l'heure actuelle très incertain, et que les politiques économiques y soient pour l'instant non prioritaires. Toutefois, les résultats obtenus pourront un jour être utilisés en raison des nombreuses similitudes existant entre la Syrie et la Jordanie (*cf.* tableau1).

La population de ces deux pays est majoritairement musulmane et conservatrice. Elle reste attachée aux traditions culinaires centrées sur des plats cuisinés dans lesquels légumes et épices occupent une place importante. Les GMS ont ainsi recours, dans les deux pays, à une stratégie d'installation dans les grandes agglomérations, une théâtralisation du magasin se basant sur la mise en avant d'un rayon d'épices, installation de larges allées, ainsi que des espaces artisanaux où les clients peuvent voir par exemple les procédés de torréfaction ou de fabrication des pains.

Dans les deux pays, les GMS devront toutefois essentiellement cibler les classes jeunes (majorité de la population) et socialement moyennes ou élevées, car ces classes sont les seules prêtes à payer davantage pour des produits supérieurs en qualité, en présentation ou de marque.

Plus particulièrement, si la Syrie retrouvait le chemin de la paix, il semble plausible qu'un pourcentage non négligeable de Syriens qui ont fui la guerre reviendrait au pays. Ces personnes, qui se sont réfugiées en Turquie, au Liban ou en Europe, ont ainsi côtoyé, observé, voire même participé au mode de distribution des GMS. Ceci pourrait accélérer l'implantation de ces dernières en Syrie après la guerre, une fois le pays remis en état de marche.

En ce qui concerne les modes de distribution, ils sont similaires dans les deux pays, avec des marchés de gros massivement privilégiés. Le développement de GMS en Syrie passera donc probablement, comme pour la Jordanie, par une phase

d'approvisionnement sur les marchés de gros avant de s'approvisionner directement chez les producteurs.

Il faut néanmoins souligner une différence capitale entre les politiques économiques globales des deux pays. En effet, le marché jordanien est un marché beaucoup plus libéral que le marché syrien. La Jordanie a signé de nombreux accords de libre-échange avec ses voisins ou des pays plus éloignés. À plus ou moins long terme, la Syrie devra prendre en compte ce paramètre pour encourager l'Investissement Direct Étranger (IDE), dont les GMS représentent une dimension essentielle.

Hormis cela, le potentiel du marché syrien est beaucoup plus porteur sur le long terme. D'une part en raison de son volume (24 millions de consommateurs syriens contre 6 millions de consommateurs jordaniens), mais surtout grâce à l'autosuffisance alimentaire syrienne, alors que la Jordanie continue à importer un grand nombre de produits. Les GMS implantées en Syrie pourront alors s'approvisionner sur les marchés locaux pour la totalité de leurs fruits et légumes, sauf pour les produits exotiques.

Enfin, la production agricole constitue 17.9 % du PIB syrien, contre 2,8% du PIB jordanien (Banque Mondiale, 2007a). Les répercussions de l'implantation de GMS sur l'économie syrienne en général et sur l'agriculture syrienne en particulier seront ainsi beaucoup plus importantes que celles constatées en Jordanie. La responsabilité des autorités syriennes sera donc davantage sollicitée pour réguler l'implantation de GMS en Syrie, afin de protéger les producteurs syriens, leurs intérêts économiques et les points de vente traditionnels.

A cette fin, l'existence d'un établissement public sera incontournable pour superviser les activités des GMS (leur installation, la concurrence entre GMS et celle entre les GMS et les détaillants traditionnels, puis les relations entre les GMS et leurs fournisseurs). Cet établissement devrait alors développer des normes et des standards plus clairs puis former et familiariser les producteurs et les commerçants (détaillants traditionnels et GMS) à l'utilisation et le respect de ces normes.

Cet établissement devrait aussi promouvoir le secteur de la distribution afin d'attirer des nouvelles enseignes de GMS et d'équilibrer les rapports de forces en le système de distribution moderne et traditionnel afin d'assurer d'un bon fonctionnement de l'appareil global de la distribution.

En conclusion, il est raisonnable de penser que les consommateurs en Jordanie et en Syrie développent les mêmes tendances d'achat et de consommation, une adoption progressive des modes de consommation occidentale, particulièrement chez les jeunes consommateurs. Ainsi les GMS pourront profiter de leur expérience en Jordanie pour un développement en Syrie.

Tableau 1 : la convergence et la divergence entre la Syrie et la Jordanie.

Convergences	Divergences
Un fort héritage historique et culturel qui contribue à une convergence d'attitudes, de perceptions et de comportements	L'agriculteur joue un rôle plus important dans le PIB en Syrie qu'en Jordanie (2,8 % en Jordanie contre 17,9% en Syrie - (Banque Mondiale, 2007a)
Une modèle dominant de distribution traditionnelle	La Syrie importe moins de produits agricoles que la Jordanie
Des comportements d'achat et de consommation similaires, particulièrement auprès des jeunes générations	Le marché jordanien est relativement plus ouvert que le marché syrien (plus d'accords de libre-échange)
Souvent un même opérateur et une même enseigne (exemple Carrefour), même merchandising, même théâtralisation, mêmes produits	Le revenu per capita en Jordanie est plus important qu'en Syrie – 3023 \$ contre 2066 \$ - (Banque Mondiale, 2007b)
Evolution vers une occidentalisation du modèle de grande distribution moderne	La Syrie avec 23 millions d'habitants, possède potentiellement un marché plus important que celui de la Jordanie (6 millions d'habitants)
Vers une plus grande standardisation des marques de grande consommation	La production agricole (principalement de légumes), dans la Vallée du Jourdain, procure hors saison (pendant l'hiver) un avantage compétitif en terme de production (sans chauffage)
Juxtaposition de différents modèles de consommation (modèle transitoire), avant un plus grand nivellement comportemental de consommation	Les prix des carburants et de la main d'œuvre en Syrie sont moins élevés qu'en Jordanie
	Le secteur agricole jordanien dépend principalement de la main d'œuvre étrangère (65% syrienne et égyptienne)

Source : auteur, 2016

5.7. Recommandation pour les recherches futures

Deux axes de recherche peuvent être d'ores et déjà mentionnés afin de compléter cette thèse et dépasser ses limites :

- un axe de recherche devra dépasser la limite de la première enquête réalisée. Elle devra mieux cibler les agriculteurs vendant directement dans les GMS. Ainsi il sera possible de tirer parti du modèle de Heckman à deux étapes (1979) tel que nous l'avons envisagé au départ de la thèse. Nos résultats sur les groupes d'agriculteurs susceptibles de pouvoir vendre aux GMS pourraient ainsi être confirmés, nous l'espérons, mais ils pourraient aussi être complétés par des variables nouvelles. Il s'agit d'une approche par l'offre.
- un second axe de recherche devra s'intéresser aux normes et standards pratiqués par les GMS car celles-ci semblent déterminantes, du point de vue de la demande des GMS en rapport avec leurs clients et les consommateurs finaux. Il s'agit d'une approche par la demande.

Bibliographie

Akroush M., Dahiyat S., Gharaibeh H. et Abu-Lail B. (2011), « Customer relationship management implementation: an investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context », *International Journal of Commerce and Management*, vol. 21, n°2, pp. 158–190.

AL Meera Group (2016), « Al Meera Hypermarket and Supermarket | Almeera Group ».

Al-Hiary M. et Al-Zu'bi B. (2010), « Assessing Porter's Framework for National Advantage: The Case of Jordanian Agricultural Sector », *Jordan Journal of Agricultural Sciences*, vol. 6, n°1.

Alvarado I. et Charmel K. (2002), « The Rapid Rise of Supermarkets in Costa Rica: Impact on Horticultural Markets », *Development Policy Review*, vol. 20, n°4, pp. 473–485.

Amine A. (2012), « La grande distribution dans les pays émergents : caractéristiques, enjeux et perspectives », *Marché et organisations*, vol. N° 15, n°1, pp. 117-141.

Amine A. et Lazzaoui N. (2007), « Tendances et symboliques de consommation et demagasinage : cas des enseignes de distribution modernes dans un pays émergent ».

Amine A. et Lazzaoui N. (2011), « Shoppers' reactions to modern food retailing systems in an emerging country: the case of Morocco », *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 39, n°8, pp. 562–581.

Andersson C.I., Kiria C.G., Qaim M. et Rao E.J. (2013), « Following up on smallholder farmers and supermarkets ».

Ashley C. et Maxwell S. (2001), « Rethinking rural development », *Development policy review*, vol. 19, n°4, pp. 395–425.

A.T.Kearney (2015), « Global Cities 2015: The Race Accelerates - 7b239156-86ac-4bc6-8f30-048925997ac4 »,.

Banque Mondiale (2007a), « Agriculture, valeur ajoutée (% du PIB) | Data », *Agriculture, valeur ajoutée (% du PIB)*.

Banque Mondiale (2007b), « PIB par habitant (\$ US courants) | Data ».

Banque Mondiale (2014), « Moyen-Orient et Afrique du Nord | Données ».

Banque Mondiale (2016a), « Yémen, Rép. du | Données », *Données par pays*.

Banque Mondiale (2016b), « Croissance de la population (% annuel) | Données | Tableau ».

Banque Mondiale (2016c), « PIB par habitant (\$ US courants) | Données | Tableau ».

Berdegue J.A., Balsevich F., Flores L. et Reardon T. (2005), « Central American supermarkets' private standards of quality and safety in procurement of fresh fruits and vegetables », *Food Policy*, vol. 30, n°3, pp. 254-269.

Berger D. (2012), « Pourquoi Carrefour se déleste à l'international », *LSA Commerce et Consommation*.

Bignebat C., Koç A.A. et Lemeilleur S. (2009), « Small producers, supermarkets, and the role of intermediaries in Turkey's fresh fruit and vegetable market », *Agricultural Economics*, vol. 40, pp. 807–816.

Blandon J., Henson S. et Cranfield J. (2009), « Small-scale farmer participation in new agri-food supply chains: Case of the supermarket supply chain for fruit and vegetables in Honduras », *Journal of International Development*, vol. 21, n°7, pp. 971–984.

Boselie D., Henson S. et Weatherspoon D. (2003), « Supermarket procurement practices in developing countries: Redefining the roles of the public and private sectors », *American journal of agricultural economics*, vol. 85, n°5, pp. 1155–1161.

Brosselin C. (1971), *Distribution : le grand commerce*, Dunod, 107 p.

Cadilhon J.-J., Moustier P., Poole N.D., Tam P.T.G. et Fearne A.P. (2006), « Traditional vs. Modern Food Systems? Insights from Vegetable Supply Chains to Ho Chi Minh City (Vietnam) », *Development Policy Review*, vol. 24, n°1, pp. 31-49.

Central Wholesale Market of Amman (2004), *Vegetables and Fruits Central Wholesale Market*.

Codron J.-M., Bouhsina Z., Fort F., Coudel E. et Puech A. (2004), « Supermarkets in Low-income Mediterranean Countries: Impacts on Horticulture Systems », *Development Policy Review*, vol. 22, n°5, pp. 587–602.

C:ozmo (2012), « C:ozmo », *Groceries - C:ozmo*.

Daumas J.-C. (2006), « Consommation de masse et grande distribution », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 91, n°3, pp. 57-76.

Deloitte (2015), « Les Champions de la distribution 2015. La croissance par l'innovation ».

Dioux J. et Dupuis M. (2009), *La Distribution : Stratégies des réseaux et management des enseignes*, Édition : 2, Paris, Pearson Education, 480 p.

Docplayer (2012), « La grande distribution en Afrique Etat des lieux et perspectives ».

Dolan C. et Humphrey J. (2000), « Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry », *Journal of development studies*, vol. 37, n°2, pp. 147–176.

Dressman A.C.. (1968), « Patterns of evolution in retailing », *Journal of Retailing*, 1968, pp. 64-81.

Ducrocq C. et Leclerc M.-E. (2002), *La nouvelle distribution : marketing, management, développement : des modèles à réinventer*, Dunod.

Emongor R. et Kirsten J. (2009), « The impact of South African supermarkets on agricultural development in the SADC: a case study in Zambia, Namibia and Botswana », *Agrekon*, vol. 48, n°1, pp. 60–84.

Emongor R.A. (2008), The impact of South African supermarkets on agricultural and industrial development in the Southern African Development Community, Thèse de doctorat, University of Pretoria.

FAO (2004), « Renforcement des services officiels de contrôle de la sécurité sanitaire des aliments (point 4) ».

FAO (2010), « الري في إقليم الشرق الأوسط بالأرقام ».

Francesconi G.N., Heerink N. et D'Haese M. (2010), « Evolution and challenges of dairy supply chains: Evidence from supermarkets, industries and consumers in Ethiopia », *Food Policy*, vol. 35, n°1, pp. 60–68.

Gauthier N.P. (2012), « Carrefour en Argentine », *Le Petit Herge de Buenos Aires 2016. Tout sur l'Argentine*.

Haantuba H. (2003), « Linkages between smallholder farm producers and supermarkets in Zambia », *FAO, Lusaka, October*.

Harris A., Stefanson B. et Fulton M. (1996), « New generation cooperatives and cooperative theory », *Journal of cooperatives*, vol. 11, pp. 15–28.

Heckman J.J. (1979), « Sample Selection Bias as a Specification Error », *Econometrica*, vol. 47, n°1, pp. 153.

Hernández R., Reardon T. et Berdegú J. (2007), « Supermarkets, wholesalers, and tomato growers in Guatemala », *Agricultural Economics*, vol. 36, n°3, pp. 281–290.

Holloway G., Nicholson C., Delgado C., Staal S. et Ehui S. (2000), « Agroindustrialization through institutional innovation: Transaction costs, cooperatives and milk-market development in the East-African highlands », *Agricultural Economics*, vol. 23, n°3, pp. 279–288.

HRcareers (2016), « Profil de la société Carrefour », *Profil de la société Carrefour*.

Humphrey A.S. (2005), *SWOT analysis*.

Jacquiau C. (2012), *Les Coulisses de la grande distribution*, Albin Michel, 223 p.

Johnston B.F. et Mellor J.W. (1961), « The Role of Agriculture in Economic Development », *The American Economic Review*, vol. 51, n°4, pp. 566–593.

Joshi P.K., Gulati A., Birthal P.S. et Rao P.P. (2005), « Agricultural diversification and vertical integration in India: will smallholders participate? », *MTID. International Food Policy Research Institute Washington DC.(Memio)*.

Jraisat L.E. (2010), « Information sharing in an export supply chain relationship: The case of the Jordanian fresh fruit and vegetable export industry », Thèse de doctorat.

Kaddumi T.A. (2011), « Small Enterprises Finance in Jordan – Obstacles and Challenges ».

Kaynak E. et Cavusgil S.T. (1982), « The evolution of food retailing systems: contrasting the experience of developed and developing countries », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 10, n°3, pp. 249–268.

Key N. et Runsten D. (1999), « Contract farming, smallholders, and rural development in Latin America: the organization of agroprocessing firms and the scale of outgrower production », *World development*, vol. 27, n°2, pp. 381–401.

Laurens H. (2003), « Comment l'Empire Ottoman fut dépecé », *Le monde diplomatique*, n°4, pp. 16–16.

Lautier D. et Simon Y. (2004), « La volatilité des prix des matières premières », Université Paris-Dauphine.

Lendrevie J. et Lindon D. (2000), *Mercator: Théorie et pratique du marketing*, 6ème édition, Édition : 6e édition, Paris, Editions Dalloz - Sirey, 760 p.

Marcoul P. et Veysiere L. (2008), « Impact of Supermarket Procurement System on Farmers' Credit Access », *2008 International Congress, August 26-29, 2008, Ghent, Belgium*.

McCullough E.B., Pingali P.L., Stamoulis K.G., Haas R., Canavari M., Slee B., Tong C. et Anuruga B. (2010), « Small farms and the transformation of food systems: an overview. », *Looking east looking west: organic and quality food marketing in Asia and Europe*, pp. 47–83.

Meijerink G.W. et Roza P. (2007), «*The role of agriculture in economic development*», Markets, Chains and Sustainable Development Strategy & Policy Papers, Wageningen University.

Meskeh M. et Ferchakhi W. (2012), « Le marketing relationnel international des distributeurs : cas des hypermarchés français au Moyen-Orient », *15ème Colloque International Etienne THIL*.

Michelson H.C. (2012), « Small farmers, NGOs, and a Walmart World: Welfare effects of supermarkets operating in Nicaragua », MPRA Paper, n°42458, University Library of Munich, Germany.

Michelson H., Reardon T. et Perez F. (2012), « Small Farmers and Big Retail: Trade-offs of Supplying Supermarkets in Nicaragua », *World Development*, vol. 40, n°2, pp. 342-354.

Ministère de la Planification et de la Coopération Internationale (2012), « Annual Report ».

Ministère de l'agriculture jordanien (2012), « Ministère de l'agriculture jordanien », *Agri number*.

Minten B., Randrianarison L. et Swinnen J.F.M. (2009), « Global Retail Chains and Poor Farmers: Evidence from Madagascar », *World Development*, vol. 37, n°11, pp. 1728-1741.

Miyata S., Minot N. et Hu D. (2009), « Impact of contract farming on income: linking small farmers, packers, and supermarkets in China », *World Development*, vol. 37, n°11, pp. 1781–1790.

Moati P. (2001), « L'Avenir de la grande distribution », Odile Jacob, 394 p.

Montiflor M.O. (2007), « Cluster farming as a vegetable marketing strategy: The case of smallholder farmers in Southern and Northern Mindanao », *International Symposium on Improving the Performance of Supply Chains in the Transitional Economies 794*, pp. 229–238.

Montigaud J.-C., Guillaud J., Courcier R. et Peyre A. (2005), « Les filières fruits et légumes en Jordanie : aperçu sur structures, fonctionnement et perspectives », 57 p. p.

Moustier P., Tam P.T.G., Anh D.T., Binh V.T. et Loc N.T.T. (2010), « The role of farmer organizations in supplying supermarkets with quality food in Vietnam », *Food Policy*, vol. 35, n°1, pp. 69-78.

Mulky A. et Nargundkar R. (2003), « Modernisation in Indian retailing: Managerial and policy perspectives ».

Neven D. (2006), « Horticulture farmers and domestic supermarkets in Kenya ».

Neven D., Odera M.M., Reardon T. et Wang H. (2009), « Kenyan Supermarkets, Emerging Middle-Class Horticultural Farmers, and Employment Impacts on the Rural Poor », *World Development*, vol. 37, n°11, pp. 1802-1811.

Neven D. et Reardon T. (2006), « Farmer response to the rise of supermarkets in Kenya's fresh fruits and vegetables supply system », *Journal of Food Distribution Research*, vol. 37, n°1, pp. 114.

Neven D. et Reardon T. (2008), « The rapid rise of kenyan supermarkets: Impacts on the fruit and vegetable supply system », *The transformation of agri-food systems: globalization, supply chains and smallholder farmers*, pp. 189.

OECD (2008), « Rapport Afrique de l'Ouest 2007 - 2008 ».

Paché G. (2005), « Penser la décision en Sciences de Gestion : pour une vision de nature syncrétique », *Décider dans les Organisations-Dialogues critiques entre économie et gestion*, Ed. L'Harmattan, pp. 79-100.

Points de Vente (2003), « Carrefour révolutionne le marché », 7 avril, Point de vente.fr.

Points de Vente (2004), « L'Arabie Saoudite se convertit à l'hyper à la française », 06 Octobre, Point de vente.fr.

Prime N. et Dupuis M. (1996), « Internationalisation du produit magasin : le prisme culturel », *Revue française du marketing*, n°157, pp. 160-170.

Pritchard B., Gracy C.P. et Godwin M. (2010), « The Impacts of Supermarket Procurement on Farming Communities in India: Evidence from Rural Karnataka », *Development Policy Review*, vol. 28, n°4, pp. 435-456.

Ralf A., Christin B., Contanze B., Annalena Edler, Danie F. et Alexandra S. (2008), « Les Petites et Moyennes Exploitations Agricoles face aux structures de supermarchés », 2008.

Rao E.J.O. et Qaim M. (2011), « Supermarkets, Farm Household Income, and Poverty: Insights from Kenya », *World Development*, vol. 39, n°5, pp. 784-796.

Reardon T. et Barrett C.B. (2000), « Agroindustrialization, globalization, and international development: an overview of issues, patterns, and determinants », *Agricultural economics*, vol. 23, n°3, pp. 195-205.

Reardon T. et Berdegue J.A. (2002), « The rapid rise of supermarkets in Latin America: challenges and opportunities for development », *Development policy review*, vol. 20, n°4, pp. 371-388.

Reardon T., Berdegue J.A., Timmer C.P., Cabot T., Mainville D., Flores L., Hernandez R., Neven D. et Balsevich F. (2005), « Links among supermarkets, wholesalers, and small farmers in

developing countries : conceptualization and emerging evidence », *The Future of Small Farms*, pp. 45.

Reardon T. et Gulati A. (2008), « The supermarket revolution in developing countries: Policies for “competitiveness with inclusiveness” ». IFPRI Policy Brief 2.

Reardon T. et Swinnen J.F. (2004), « Agrifood Sector Liberalisation and the Rise of Supermarkets in Former State-controlled Economies: A Comparative Overview », *Development policy review*, vol. 22, n°5, pp. 515–523.

Reardon T., Timmer C.P., Barrett C.B. et Berdegué J. (2003), « The Rise of Supermarkets in Africa, Asia, and Latin America », *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 85, n°5, pp. 1140-1146.

Reardon T., Timmer P. et Berdegue J. (2004), « The rapid rise of supermarkets in developing countries: induced organizational, institutional, and technological change in agrifood systems », *Electronic Journal of Agricultural and Development Economics*, vol. 1, n°2, pp. 168–183.

Sameh Goup (2013), « Sameh Mall, Home page, latest news », *Sameh Group*.

Schultz M. (2013), « Les représentations de la proximité d’un magasin par les distributeurs et les consommateurs : une contribution à la stratégie de l’enseigne », Thèse de doctorat, Université de Bourgogne.

Schwentesius R. et Gómez M.Á. (2002), « Supermarkets in Mexico: Impacts on Horticulture Systems », *Development Policy Review*, vol. 20, n°4, pp. 487–502.

Shepherd A. (2005), « The implications of supermarket development for horticultural farmers and traditional marketing systems in Asia », *Rome, FAO*.

Singh S. (2002), « Contracting Out Solutions: Political Economy of Contract Farming in the Indian Punjab », *World Development*, vol. 30, n°9, pp. 1621-1638.

Tarteret O. et Hanne H. (2012), « Grande distribution et croissance économique en France », *Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes*.

Umberger W.J., Reardon T., Stringer R. et Mueller Loose S. (2015), « Market-Channel Choices of Indonesian Potato Farmers: A Best–Worst Scaling Experiment », *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, vol. 51, n°3, pp. 461-477.

UNICEF (2014), « UNICEF, Yemen Situation Report, Girls’ Education », August, 2014.pdf.

Warning M. et Key N. (2002), « The social performance and distributional consequences of contract farming: An equilibrium analysis of the Arachide de Bouche program in Senegal », *World Development*, vol. 30, n°2, pp. 255–263.

Watts M.J., Little P.D. et others (1994), « Life under contract: contract farming, agrarian restructuring, and flexible accumulation. », *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa.*, pp. 21–77.

Weatherspoon D.D. et Reardon T. (2003), « The rise of supermarkets in Africa: implications for agrifood systems and the rural poor », *Development Policy Review*, vol. 21, n°3, pp. 333–355.

Wiggerthale M. (2007), « Supermärkte auf dem Vormarsch im Süden–Bedrohung für Kleinbauern », *Forum Umwelt & Entwicklung/Evangelischer Entwicklungsdienst–EED (Hg.)*, Bonn/Berlin.

World Bank (2008), *World Development Report 2008: Agriculture for Development*, World Bank Publications, 390 p.

الأخرس م.ا. (2012). « الهوامش والمسالك التسويقية لمجموعة من محاصيل الخضار والفواكه الطازجة على مستوى المملكة الاردنية الهاشمية ». «

الشهوان ف. (1995). « تسويق منتجات الخضار والفاكهة في الاردن والعوامل المؤثرة عليها ». «

جريدة البعث (2014). « زيادة مساهمة الزراعة في الناتج المحلي مؤشرات لانخفاضات قادمة بالأسعار وتراجع التضخم | جريدة البعث ». «

Annexes

Annexe A : Les marchés de gros



Photo 1 : Vente de bon matin sur le marché de gros d'Amman (vente par boîte ou au poids)



Photo 2 : La vente aux enchères dans le marché de gros d'Amman (marché de 10h30)



Photo 3 : Un courtier dirige la vente aux enchères

Annexe B : Les détaillants traditionnels en Jordanie



Photo 1 : Vente au détail des fruits et légumes dans une rue d'Amman



Photo 2 : Vente des produits de première nécessité dans une rue d'Amman

Annexe C : Les principales GMS en Jordanie



Photo 1 : Supermarché : Al-Farid - Amman, surface de vente 2500 m², construit en 2003 à Amman



Photo 2 : Hypermarché Carrefour dans le centre commercial, City Mall, surface de la vente 2500 m², construit en 2006 à Amman



Photo 3 : C:ozmo hypermarché –Amman, surface de vente 2500 m², date de construction 2003



Photo 4 : Supermarché C-Town surface de la vente 2500 m², date de construction 1994



Photo 5 : Supermarché Food city dans le centre commercial Hayat Mal, surface de la vente 800 m², date de construction 2007



Photo 6 : Supermarché Hijazi Mall, Zarqa



Photo 7 : Centre commercial Mecca Mall d'Amman, date de construction 2003



Photo 8 : Supermarché Miles dans le centre commercial Mecca Mall d'Amman date de construction 2008



Photo 9 : Supermarché Safeway, Amman (Chemisani) surface de la vente 2000 m², date de construction 1987



Photo 10 : Hypermarché Sameh Mall- Amman, date de construction 2010



Photo 11 : Supermarché Spinneys dans le centre commercial TAJ Mall Amman, surface totale 2000 m² construit en 2011



Photo 12 : Supermarché Yaser Mall – Amman, surface de vente 2000 m², date de construction 2000

Annexe D : Théâtralisations spécifiques



Photo 1 : Cafétéria dans le magasin Safeway à Amman



Photo 2 : Clientes assises en attente dans le rayon boucherie du magasin SamehMal à Amman



Photo 3 : Fabrication et vente de pâtisseries traditionnelles sur place, enseigne Al-Farid à Amman



Photo 4 : Boulangerie et torréfaction artisanale, enseigne Miles à Amman



Photo 5 : Unités de vente de grande taille Sameh Mall (sac de riz de 10 kg, bidons d'huile d'olives de 20 litres)



Photo 6 : Vues sur de larges rayons d'épices en vrac, hypermarché Carrefour à Amman



Photo 7 : City Mall d'Amman, réalisé à partir du modèle American de centre commercial

Annexe E : Les marques internationales et les marques de distributeurs



Photo 1 : Les marques françaises dans les rayons de l'hypermarché Carrefour City Mal en Jordanie



MDD Sameh Mall



MDD Carrefour



MDD Al-Farid

Annexe F : Personnel dédié aux services du magasin



Photo 1 : Agent de mise en sachet Sameh Mall



Photo 2 : Un agent de mis en sachet qui pousse le chariot d'une cliente jusqu'à son véhicule

Annexe G : La Vallée du Jourdain



Photo 1 : Les tunnels dans la Vallée de Jourdain



Photo 2 : L'interview avec les agriculteurs dans la Vallée de Jourdain

Annexe H : Les questionnaires

Questionnaire GMS « étude 1 »

- 1- Nom d'enseigne :
- 2- Adresse
- 3- Détenteur d'enseigne
- 4- Email :
- 5- Tel :
- 6- Personne interrogée - fonction

Thématique

- 1- Nombre de magasins au enseigne :
 - Hyper (>2500)
 - Super (400>1200)
 - Hard discount (<800)
- 2- Positionnement :
 - A- intégré
 - B- indépendant
 - C- franchisé
- 3- Mode de gestion :
 - A- centralisé
 - B- décentralisé
- 4- Taille de magasin hors parking m²
- 5- Chiffre d'affaires annuel
 - Alimentaire
 - Non alimentaire
- 6- Chiffre d'affaires au m²
- 7- Nombre d'employés

Relation Contractuelle

- 1- Contrat direct avec :
 - A- agriculteur
 - B- intermédiaire
 - C- Firme (IAA)

D- Partenariat privilégié

2- A quelle date le contrat est-il négocié ?

.....
.....
.....

3- Quelle procédure de négociation et comment se déroule la négociation ?

.....
.....
...

4- Quels sont les critères pour être référencé dans votre enseigne ?

Critères Enseigne	Qualité	Prix	Fraîcheur	Volume	Livraison	Lieu
Super						
Hyper						

5- Type de contrat A- explicite
B- implicite
C- saisonnier
D- pluri annuel

6- Négociation contrat : A-PAN (prix d'achat net)
B-remise condition accès au linéaire
C- remise sur CA à la fin d'année

7- Périodicité de livraison - tous les jours
- tous les 2 jours
- une fois par semaine

8- Conditions de livraison : 1-A/A
2-A/B
3-A/C

- 9- Condition promotionnelle A-Participation à la promotion (NIP)
- B-mise en avant (MEA)
- C-BOGOF
- D- BRI
- E- Rabais
- 10- Condition de paiement : - <30jours
- Fin de mois
- 30 - 60jours
- Cash
- Virement bancaire
- Autre
- 11- Demandez-vous des participations pour des événements (fin d'année, Ramadan, fêtes,)
- 12- Y a-t-il des reprises d'invendus, périmés, cassés... ?
- 13- Existe-il d'autres conditions tarifaires à respecter ?

Questionnaire agriculteur « étude 1 »

A-Signalétique :

Nom : Age : Fonction CSP :

Adresse :

Région :

B-Thématique :

1- Age de l'exploitation..... an

2- Date d'achat / héritage

3- Taille de famille

4- Nombre de salarié agricole
 → Familiale
 → Non familial

5- Taille de l'exploitation :
 A- ensemble de surface
 B- surface exploitée (fruit)
 C- surface exploitée légumes

6- Chiffre d'affaires
 → total
 → Légumes
 → Fruits

7- Dotation des moyens de transports et production sur 1 an :

Dotation	Date	Nombre	Production/denrée	Légumes	Fruits
Tracteurs					
Camions					
Installations d'irrigation					
Autres					

8- Nature et type de contrat :

Type de contrat		Formel	Informel	Délai de paiement	Date de Contrat	Rabais
GMS						
Marché traditionnel	Détaillant					
	Grossiste					

9- Adhérez-vous à une organisation d'agriculteurs ?

Oui pourquoi : - moyens de transport

- Accès aux intrants
- Accès au crédit
- Maillure négociation (pouvoir de marché)
- Autre

Non pourquoi :

- Il n'existe pas
- Pas efficace
- Pas de services intéressants
- Autres

10- Y a-t-il des regroupements de plusieurs producteurs pour la production, livraison, négociation de prix ?

- Oui, pourquoi ?.....

- Non pourquoi ?.....

11- La distance entre le lieu de production et point de vente : Km

12- Rendez-vous l'un de vos produits (légume +fruit) en GMS ?

Lesquels :

Si oui pourquoi : - Prix élevé
- Marché stable
- Plus grosse quantité
- autre avantage

Si non pourquoi : - Délai de paiement
- Prix faibles
- Contraintes d'accès
- Contraintes de crédits
- Conditions de contractualisation
- Autres

13- Quel type de relation avez-vous avec l'un des responsables des GMS

- 1- Lien Familial :
- 2- Lien Tribal :
- 3- Réseau de connaissances :
- 4- Aucun
- 5- Autre

14- Comment voyez-vous l'évolution de la commercialisation de vos produits ?

15- Quelle relation avec les GMS pensez-vous continuer/développer ?

16- Pensez-vous poursuivre cette relation individuellement ou de façon groupée ?

17- Quelles relations à venir entre la GMS et les agriculteurs locaux et nationaux ?

Questionnaire agriculteur « étude 2 »

A-Signalétique :

Nom : Age : Fonction CSP :
Adresse :
Région :

B-Thématiques :

1- Connaissez-vous déjà les prix actuels sur le marché ?

Non :

Si oui qui est votre « marché » référence ?.....

2- Assistez-vous toujours à la vente de vos produits ?

Oui

Non pourquoi ?.....

3- Recevez-vous le paiement le même jour ?

Oui

Si Non Délai moyen

4- Connaissez-vous toujours les acheteurs de vos produits ?

Oui Non

5- Y-a-t-il a des différences entre les courtiers sur le marché ?

Non

Si oui quelles sont les différences : I- compétence

II- confiance

III- autres

6- Pouvez-vous changer votre agence de courtage si elle ne vous convient pas ?

Oui Non pourquoi ?.....

7- Recevez-vous des crédits (ou avance de paiement) de votre courtier ?

Non

Oui Si oui, - L'origine du crédit

- quelle fréquence :

- Chaque année

- Chaque saison

- Autre

8- Quelles sont les services rendus par les courtiers qui vous semblent les plus importants ?

- Garantir le paiement
- A crédits ou paiement d'avance d'une partie de la récolte
- Les deux
- Autres

9- Le mode de vente par les marchés de gros (courtiers) vous permet d'avoir de meilleurs prix ?

Comment en êtes-vous sûr ?

10- Qu'est qui vous empêche de vendre en GMS actuellement ?

- ✓ Vous n'avez pas la capacité
- ✓ Vous avez besoin de paiements par avance
- ✓ Vous ne lui faites pas confiance
- ✓ Autres

11- Seriez-vous intéressé par la vente en GMS si vous en aviez la capacité ?

Oui

Si Non pourquoi ?

D- La vente dans GMS :

Etes-vous capable et intéressé de vendre vos produits agricoles en GMS et gagner 8 % de plus (frais du marché de gros), sachant que les prix sont prédéfinis ainsi que la qualité de ces produits ?

A- Si non, le feriez-vous avec un rabais de 50% ?

a. Non

b. Oui La quantité minimum

B- Si oui, la quantité minimum

Si toujours oui, même avec un délai de paiement de (45-60) jours ?

Non

Oui La quantité minimum