



LE DEVELOPPEMENT DES MARQUES DE  
DISTRIBUTEURS ET LES STRATEGIES DES  
INDUSTRIELS DE L'ALIMENTAIRE

Philippe MOATI  
Marjorie MAZARS  
Martial RANVIER

CAHIER DE RECHERCHE N° 242

DECEMBRE 2007

Département « *Dynamique des marchés* »  
dirigé par Laurent POUQUET

***Cette recherche a bénéficié d'un financement au titre de la subvention recherche attribuée au CREDOC.***

Pour vous procurer la version papier, veuillez contacter le Centre Infos Publications,  
Tél. : 01 40 77 85 01 , e-mail : [publications@credoc.fr](mailto:publications@credoc.fr)

## SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
1. LE CONSTAT ET SON INTERPRÉTATION.....	3
1.1 La montée des MDD.....	3
1.2 Les interprétations du phénomène.....	7
1.2.1 Les explications conjoncturelles.....	7
1.2.2 La désaffection à l'égard des marques et la crise du marketing.....	10
1.2.3 La croissance intensive et la nouvelle architecture des marchés.....	15
2. LES STRATÉGIES DES INDUSTRIELS.....	20
2.1 Les dépenses de publicité.....	20
2.2 La production de MDD.....	23
2.3 Une typologie.....	24
2.3.1 Les producteurs à marques propres.....	25
2.3.2 Les producteurs suivant une stratégie mixte.....	38
2.3.3 Les producteurs pour compte d'autrui.....	42
2.4 Commentaires.....	50
3. STRATÉGIES DE MARQUES ET PERFORMANCES DANS LES IAA.....	53
3.1 Les écarts de rentabilité entre les catégories de la typologie.....	54
3.2 Approche économétrique.....	55
CONCLUSION.....	59
BIBLIOGRAPHIE.....	65

## INTRODUCTION

---

Au cours des dix dernières années, la croissance de la part de marché des produits à marques de distributeurs (MDD) a connu une accélération. Les MDD occupent aujourd'hui une position de force sur le marché de nombre de catégories de produits alimentaires. Cette progression des MDD, qui intervient sur des marchés en faible croissance, pèse sur les résultats des industriels promoteurs de leurs propres marques.

La question se pose de savoir jusqu'où peut aller ce jeu de bascule entre MDD et marques d'industriels. Pourrait-il aller jusqu'à remettre en cause l'organisation des marchés et des filières qui s'est mise en place au début des années 60 (aux industriels la conception des produits et leur promotion par les politiques de marque, aux distributeurs la charge d'écouler ces produits dans les meilleures conditions de coût) ? La réponse à cette question dépend de l'interprétation que l'on donne du phénomène MDD et de son développement. Doit-on y voir le jeu d'un ensemble de facteurs conjoncturels, par nature réversibles ? La perte de terrain des marques est-elle un symptôme d'une crise du marketing ? Plus lourdement encore, on peut être tenté de voir ici les conséquences des mutations du capitalisme qui conduit à la mise en place de nouveaux modes d'organisation des marchés s'accompagnant d'une redistribution des rôles entre les acteurs. Dans une telle hypothèse, la montée des MDD revêt un caractère structurel qui dépasse les contingences du marché alimentaire, irréversible et sans doute destiné à s'intensifier. Selon l'interprétation qui est privilégiée, les implications du développement des MDD pour les industriels et les stratégies d'adaptation qui s'imposent diffèrent radicalement : faire le dos rond en attendant que passe la tempête ; se redynamiser sur le plan de l'innovation et adapter le marketing aux enjeux de l'époque ; ou bien mettre en place dès à présent de nouveaux business models adaptés aux nouvelles architectures de marché qui se mettent en place.

Éclairer ces questions est l'objet de cette recherche. Dans une première partie, nous dresserons le constat de l'évolution de la position des MDD sur le marché alimentaire et détaillerons les différentes interprétations qu'il est possible d'avancer pour expliquer leur croissance. Nous nous intéresserons dans la deuxième partie aux stratégies déployées par les industriels pour répondre au défi que leur lancent les MDD. Celles-ci sont plurielles. Une typologie des stratégies de marques dans les IAA est proposée. Elle est illustrée par le traitement des résultats de l'Enquête Annuelle d'Entreprise (EAE) et par la présentation de cas exemplaires de la diversité des stratégies à l'œuvre. La troisième partie est consacrée à l'analyse statistique de la relation observable entre la nature des stratégies de marques

suivies par les industriels de l'alimentaire et le niveau de leur rentabilité. Une réflexion prospective est engagée en conclusion.

## 1. LE CONSTAT ET SON INTERPRETATION

---

Les marques de distributeurs, qu'il s'agisse de produits explicitement signés par les enseignes ou de marques exclusives, vendues dans les enseignes traditionnelles ou dans le hard-discount ont bénéficié au cours des dernières années d'une accélération de leur emprise sur les marchés de grande consommation, rognant les parts de marché des marques d'industriels. Nous commencerons par préciser l'ampleur du phénomène avant d'aborder les interprétations mises en avant pour l'expliquer.

### 1.1 La montée des MDD

---

Phénomène qui remonte au moins au début du 20<sup>ème</sup> siècle, les MDD ont bénéficié, dans l'alimentaire, d'un nouvel élan au milieu des années 70, avec le lancement par Carrefour de ses "Produits libres", rapidement suivi par ses concurrents, puis l'introduction de gammes de produits portant explicitement le nom de l'enseigne (les produits Carrefour lancés en 1985). Depuis, l'emprise des MDD sur le marché des produits de grande consommation n'a cessé de progresser.

#### ■ *Une emprise croissante sur le marché des produits de grande consommation*

Selon l'institut AC-Nielsen, leur part en volume dans les ventes des hypers et des supers serait passée de 17% en 1993 à plus de 34% en 2007. Le prix unitaire des produits à MDD étant généralement inférieur à celui des références concurrentes, leur part de marché en valeur est plus modeste (environ 27%). Cette poussée des MDD s'est accélérée depuis le début des années 2000, leur part de marché en volume gagnant 10 points entre 2000 et 2007.

La pénétration des MDD est inégale selon les catégories de produits : elles s'arrogent près de la moitié de la valeur des surgelés, mais leur part de marché n'atteint pas les 20% dans les liquides. Cependant, la progression est sensible dans l'ensemble des catégories.

Évolution des parts de marché en valeur des MDD par famille de produits (en%)

	1994	1999	2001	2005	2007*
Papier	28,7	33,8	37,3	43,3	45,0
Surgelés	24,5	31,3	n.c.	41,1	48,9
Produits frais libre-service	n.c.	26,4	28,8	35,6	38,5
Crèmerie	21,2	23,3	23,7	29,7	32,1
Épicerie	16,3	18,7	18,3	20,8	23,5
Entretien	10,9	13,9	16,9	20,2	21,4
Liquides	13,9	12,9	15,6	17,7	18,5
Hygiène-Beauté	4,8	5,7	5,8	6,6	7,0

Sources : AC Nielsen (valeur) – \*CAM au 19/08/2007 (site FCD)

L'emprise des MDD sur le marché alimentaire est en réalité plus importante – et sa progression plus rapide – lorsque l'on prend en compte les ventes réalisées par les enseignes de hard-discount. Dans sa forme la plus pure, le hard-discount se distingue par un assortiment intégralement (ou presque) composé de MDD (ou marques exclusives). Les MDD contribuent à l'affirmation de la compétitivité-prix du concept par les économies réalisées sur les coûts marketing. Leur prééminence dans les assortiments est également la conséquence du choix d'un modèle économique qui privilégie économies d'échelle et accélération de la vitesse de rotation des stocks, et qui conduit généralement à limiter l'offre à une référence par famille de produits. Depuis son introduction en France<sup>1</sup>, le hard-discount a évolué et le nombre de références vendues a eu tendance à s'accroître, passant – selon AC-Nielsen – de 712 en moyenne en 1995 à 1 449 en 2006 sous le double effet de l'élargissement de l'offre (notamment dans les produits frais et surgelés) et de l'introduction de références "incontournables" de grandes marques afin d'assurer une réponse plus complète aux besoins des clients. La croissance de la part de marché du hard-discount a été rapide et continue jusqu'en 2005, année à partir de laquelle elle se stabilise aux alentours de 13% du marché des produits de grande consommation (y compris produits frais). L'essentiel de ce chiffre correspond à un manque à gagner pour les marques d'industriels. Au total, même s'il est difficile de le mesurer avec précision, le poids des MDD sur le marché des produits de grande consommation, après prise en compte du hard-discount, doit s'approcher de 50% en volume et 40% en valeur, et la progression de ce poids ne manifeste pas de signes d'essoufflement.

■ *Des gammes de MDD qui s'enrichissent et se différencient*

<sup>1</sup> Carrefour lance en 1978 l'enseigne ED. Mais l'essor du hard-discount dans l'Hexagone ne démarre véritablement qu'à la fin des années 1980 avec l'entrée des enseignes allemandes (Aldi, Lidl, Norma).

Le poids croissant des MDD sur le marché des produits de grande consommation en général et des produits alimentaires en particulier s'est notamment nourri de l'enrichissement des gammes proposées aux clients.

Depuis le milieu des années 80, MDD était synonyme de "me too product", c'est-à-dire de produits "cœur de marché" s'efforçant d'offrir des caractéristiques très proches de celles des marques leaders de la catégorie, mais vendus sensiblement moins cher (entre 15 et 30%). Si ce type de produits continue de constituer le cœur de l'offre MDD, celle-ci s'est progressivement enrichie – depuis la fin des années 90 – de gammes complémentaires s'adressant à des segments spécifiques de marché.

Notons tout d'abord le développement rapide, au début des années 2000, des gammes de produits "premiers prix", qui étaient déjà présentes dans l'assortiment des GMS sous des "marques exclusives"<sup>2</sup>. Soucieuses de contenir l'évasion d'une partie de leur clientèle vers le hard-discount, les enseignes de GMS ont sensiblement étendu leurs gammes de premiers prix qu'elles signent désormais de marques transversales spécifiques : les produits "Pouce" d'Auchan, la gamme "Numéro 1" de Carrefour, "Eco+" de Leclerc...

S'inspirant des réussites en la matière de distributeurs anglo-saxons (Tesco ou Sainsbury au Royaume-Uni, Loblaw au Canada...), les GMS ont élaboré des MDD "premium" qui recouvrent des références de qualité, originales voire innovantes, vendues à un prix proche de celui des grandes marques. Casino est probablement la première enseigne française à s'être engagée dans cette voie avec la marque Palmarès Casino lancée en 1995.

Enfin, l'heure est au développement de MDD "spécialisées", "*élaborées pour des communautés qui répondent à des postures de consommation*"<sup>3</sup> : produits du terroir, bio, ethniques, "équitables"...

Les enseignes de la grande distribution se trouvent désormais à la tête d'un véritable portefeuille de marques propres leur permettant de cibler différents segments de marché correspondant à des profils de consommateurs ou des occasions de consommation. Évolution symptomatique de l'entrée des distributeurs dans le régime de croissance intensive (voir plus bas), le nouveau visage des MDD répond au souci de gagner en précision et pertinence dans la réponse à l'hétérogénéité de la demande tout en

---

<sup>2</sup> Les produits à marque exclusive sont des produits non signés par l'enseigne, mais qui ne sont vendus qu'au sein de son réseau. Chaque marque ne couvre qu'une catégorie de produits. Pratique courante dans les années 80-90, elle a été progressivement abandonnée par la plupart des distributeurs au profit d'une évocation explicite de l'enseigne. Intermarché, la dernière enseigne à pratiquer les marques exclusives à grande échelle (Monique Ranou dans la charcuterie, Capitaine Cook dans la conserve de poisson...), s'est finalement rapproché en 2007 du modèle "pur" de la MDD en apposant le logo des Mousquetaires sur le packaging des produits, lui faisant jouer le rôle de marque ombrelle.

<sup>3</sup> Nathalie Mesny, directrice du marketing de Carrefour, *Points de Vente*, 11 décembre 2005.

conférant un certain potentiel de différenciation à l'enseigne, ce qui doit permettre la fidélisation de la clientèle et l'exploitation de nouveaux gisements de création de valeur. Par exemple, le portefeuille de MDD de Carrefour, qui a été récemment réaménagé, se structure désormais de la manière suivante :

- les premiers prix "Numéro 1" ;
- le cœur de marché avec la marque Carrefour pour l'alimentaire ;
- les gammes spécifiques "élaborées pour des communautés qui répondent à des postures de consommation" :
  - produits Reflets de France (hérités de la fusion avec Promodès) positionnés sur les produits du terroir,
  - marque Carrefour Sélection qui recouvre un ensemble de produits conçus pour des occasions exceptionnelles,
  - marque Carrefour Agir qui se déploie sur une ligne de produits engagés autour des valeurs du développement durable : Bio, Nutrition et Solidaire.

Cette déclinaison de la politique de MDD s'accompagne chez Carrefour d'un accroissement important du nombre de références : d'environ 1 400 en 1990, ce nombre est passé à 8 000 en 2005, puis à 10 000 en 2007.

Autre exemple, la gamme de MDD de Casino comporte désormais pas moins de 9 marques : Saveurs Gourmandes (en partenariat avec Troisgros), Saveurs de Toujours, Saveurs d'Ailleurs, Gamme Bio, Gamme Ondilège (produits allégés), Terre et Saveur (produits frais), Tom & Pilou, Club des Sommeliers, Les Petit Sommeliers.

Notons que cette tendance à la diversification des gammes de produits à MDD pourrait bien s'étendre prochainement au hard-discount. Lidl en Allemagne vend depuis 2006 une gamme de produits "équitable" sous la marque Fairglobe et a annoncé en 2007 son intention de commercialiser ces produits au Royaume-Uni et dans les pays scandinaves. Aldi commercialise au Royaume-Uni et en Irlande une gamme de produits "premium" à la marque Specially Selected. D'ores et déjà, l'offre de Leader Price en France s'est enrichie de produits "gourmet".

Conséquence de cette diversification des gammes, la concurrence que représentent les MDD pour les marques d'industriels s'exerce désormais tous azimuts : elle cesse d'être cantonnée aux cœurs des marchés pour s'attaquer aux niches et, potentiellement, s'étendre à la totalité de l'assortiment.

Le corollaire de la progression des MDD est naturellement le recul des marques d'industriels. Les "grandes" marques soutenues par d'importantes dépenses de publicité sont les premières touchées.



Selon le baromètre FEEF-Nielsen, en deux ans – et alors que la réforme de la loi Galland a permis de réduire l'écart de prix entre les grandes marques et les MDD, les premières ont perdu 1,6 point de part de marché, alors que les marques de PME ont réussi à stabiliser leur position.

Évolution de la structure des ventes des GMS en valeur  
(produits de grande consommation + produits frais en libre-service)

	Marques multinationales	Marques PME	MDD
29/05/05	43,8	31,4	24,8
29/04/06	43,0	31,4	25,6
29/04/07	42,1	31,5	26,7

Source : Baromètre FEEF-Nielsen

## 1.2 Les interprétations du phénomène

---

Quel sens convient-il de donner à la progression de la part de marché des MDD ? De la réponse apportée à cette question dépend la nature des stratégies d'adaptation qui s'imposent aux industriels. Trois types d'interprétations peuvent être avancées. Elles se distinguent par leur caractère plus ou moins structurel et par leurs conséquences sur les anticipations que l'on peut nourrir sur les évolutions à venir.

### 1.2.1 Les explications conjoncturelles

La première interprétation consiste à voir dans l'accélération de la pénétration des MDD les conséquences de la conjonction de plusieurs phénomènes d'ordre "conjoncturel".

#### ■ *Un cadre réglementaire indirectement incitatif*

Le premier d'entre eux concerne l'évolution du cadre réglementaire. La loi Galland de 1996 a eu pour effet de neutraliser la concurrence par les prix entre les distributeurs sur les produits de grandes marques. Les modalités de calcul du seuil de revente à perte qui ont été introduites par la loi ont déplacé le pouvoir de négociation des distributeurs vers la "coopération commerciale", induisant la flambée des "marges arrière" et l'inflation des prix aux consommateurs des produits de grandes marques, favorisée par ailleurs par la confusion engendrée par le passage à l'euro. Cette inflation, dans le contexte macroéconomique déprimé du début des années 2000, a favorisé l'accélération de la pénétration du hard-discount qui s'est opérée au détriment des circuits traditionnels. Les enseignes d'hypers et de supers ont alors tenté de contrer cette évolution défavorable par la réaffirmation de leur

compétitivité-prix. Face aux contraintes imposées par le cadre réglementaire, cette stratégie s'est concentrée autour de deux axes : la promotion de nouveaux instruments de politique promotionnelle (inaugurée par le lancement par les centres Leclerc du fameux "Ticket Leclerc") permettant de restituer une partie de la marge arrière aux consommateurs ; la mise en avant des MDD, enrichies de nouvelles gammes de produits premiers prix, sur lesquels les distributeurs disposaient de plus grandes marges de manœuvre pour mener une politique tarifaire agressive.

Le processus de réforme de la loi Galland, engagé en janvier 2006 avec l'application de la première étape de révision du calcul du seuil de revente à perte prévu par la loi Jacob-Dutheil, a redonné aux distributeurs des degrés de liberté pour abaisser le prix des produits de grandes marques. Alors que l'instauration du "triple net" par la loi Chatel de 2007 autorise la répercussion de l'intégralité de la marge arrière dans les prix, le souci du gouvernement de dynamiser le pouvoir d'achat des ménages le rend sensible aux préconisations de la commission Attali visant à restaurer la liberté de négociation des prix des industriels. Fin 2007, les prix des produits de grandes marques restent inscrits dans la tendance au reflux amorcée en 2004 à la suite de la "baisse Sarkozy". Anticipant l'effet de la réforme du cadre réglementaire sur la rentabilité associée à la vente de produits de grandes marques, les distributeurs ont annoncé dès 2005 leur volonté de renforcer leur offre de MDD – qui traditionnellement dégagent un taux de marge supérieur à celui des produits de grandes marques<sup>4</sup>. Au même moment, les prix des MDD se mettaient à croître, créant un effet de ciseau entre la dynamique des prix des MDD et celle des prix des grandes marques.

#### ■ *Une conjoncture macroéconomique favorable*

Le dynamisme des MDD peut également être rapproché du contexte macroéconomique. La conjoncture déprimée du début des années 2000, combinée à la modération salariale qui a accompagné la mise en place des 35 heures, a conduit à une très faible progression du pouvoir d'achat en moyenne pour les ménages français, une proportion significative d'entre eux ayant subi un recul [Moati, Ranvier et Ruiz, 2007]. Durant la même période, l'inflation du prix de l'immobilier (et des loyers) et de l'énergie a fortement pesé sur la croissance du "revenu libéré" dont dépendent directement les montants dépensés dans le commerce. Le renforcement corrélatif de la sensibilité aux prix des consommateurs sur ces marchés a très certainement profité aux MDD, par le biais de la croissance du hard-discount comme

---

<sup>4</sup> "Avec la modification de la loi Dutheil, ce sont les distributeurs qui auront le plus de marques propres qui auront la meilleure capacité à baisser les prix sur les marques nationales" (Philippe Poutron, Président d'ITM Alimentaire, *Marketing Magazine*, n° 108, nov. 2006).

par celui de la réallocation des dépenses au sein des circuits traditionnels au profit des produits les moins coûteux.

■ *Des distributeurs conscients des dangers d'un excès de MDD*

Si l'on accepte cette interprétation d'ordre principalement conjoncturel de la modification du partage du marché entre MDD et marques d'industriels, celle-ci est susceptible de se stabiliser voire de se retourner au profit des grandes marques. Tout d'abord, la réforme de la loi Galland a permis de réduire l'écart de prix entre les MDD et les marques, ce qui devrait restaurer la compétitivité de ces dernières. Ensuite, la série de mesures adoptées récemment par le gouvernement en faveur du pouvoir d'achat, si elles parviennent à leur but, devraient conduire à desserrer la contrainte budgétaire des ménages et favoriser leur retour vers les marques. Enfin, les enseignes de GMS semblent conscientes du risque qu'elles encourent à réduire à l'excès l'assortiment de grandes marques au profit de leurs MDD : les grandes marques, et l'étendue du choix qu'elles offrent collectivement aux consommateurs, constituent une variable clé de l'attractivité des supers et des hypers, et l'un de leurs principaux avantages distinctifs face au hard-discount qui se trouverait ainsi menacé. La crainte qu'un excès de mise en avant des MDD puisse nuire à la performance des magasins a récemment été confortée par l'étude de Dietsch et Willard [2006]<sup>5</sup>, réalisée à partir des données du panel de distributeurs IRI, qui montre que, passé un certain seuil, la mise en avant des MDD tend à réduire la fréquentation des magasins.

■ *Des explications conjoncturelles à relativiser*

Sans nier l'importance des facteurs conjoncturels dans l'explication de la poussée des MDD, il convient sans doute d'en limiter la portée. La progression des MDD a été depuis une trentaine d'années un processus continu, finalement assez peu sensible à la conjoncture macroéconomique. Lamey et al. [2007], à partir de données sur les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne et la Belgique, ont montré sur longue période que si la part de marché des MDD tend à augmenter durant les récessions et à décroître durant les périodes de croissance, la progression est plus forte que le recul. Quant à l'influence du cadre réglementaire, on notera que, paradoxalement, alors que la loi Galland a favorisé le développement des MDD, sa réforme ne ramène pas à la situation initiale mais donne au contraire une nouvelle impulsion à leur diffusion. Enfin, si un excès de MDD est susceptible de nuire à l'attractivité des enseignes, il n'est pas sûr que le seuil critique ait déjà été atteint. La part de marché des MDD dans les produits de grande consommation en France est encore relativement faible, comparée à la situation qui

---

<sup>5</sup> Voir Dietsch [2007].

prévaut dans un certain nombre de pays industrialisés tels que l'Allemagne ou le Royaume Uni. Les MDD représentent 50% du chiffre d'affaires de Tesco, ce qui ne l'a pas empêché (certains seraient tentés de préciser "au contraire") de s'imposer comme le n°1.

### **1.2.2 La désaffection à l'égard des marques et la crise du marketing**

Une deuxième piste d'interprétation de la montée des MDD repose sur le diagnostic d'une perte structurelle d'attractivité des marques aux yeux des consommateurs. Les marques d'industriels souffriraient du fait que les consommateurs sont de plus en plus nombreux à ne pas percevoir le surcroît de valeur justifiant l'écart de prix.

#### **■ Un changement d'attitude à l'égard des MDD**

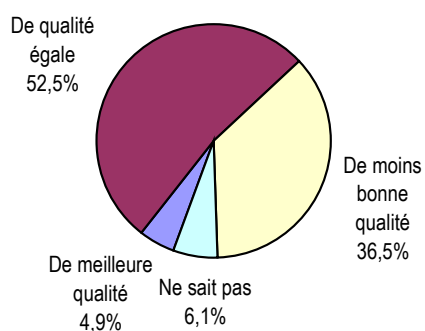
Les résultats de plusieurs enquêtes convergent sur le constat d'une réévaluation des MDD par les consommateurs. Par exemple, l'enquête Commerce 2005 du CREDOC<sup>6</sup> a montré que les produits MDD et premiers prix font l'objet d'une évaluation de plus en plus favorable. Plus d'une personne interrogée sur deux estime que ces produits sont de qualité égale à ceux des marques connues, et près de 3 personnes sur 4 jugent que la qualité des produits MDD est égale à celle des produits de grandes marques. Ces chiffres sont en très sensible augmentation par rapport à ceux observés lors d'enquêtes antérieures du CREDOC<sup>7</sup>.

---

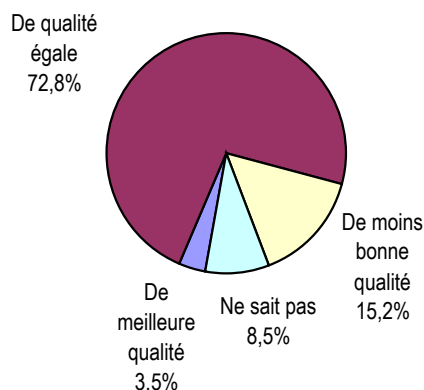
<sup>6</sup> Moati et Ranvier [2005].

<sup>7</sup> Début 1994, seulement 44% des personnes interrogées considéraient les produits premiers prix comme étant de qualité équivalente aux grandes marques (contre 45% qui les estimaient de moins bonne qualité). La proportion s'élevait à 66% pour les MDD.

A votre avis, par rapport aux produits de marques connues, est-ce que les produits premiers prix sont... (en%)



A votre avis, par rapport aux produits de marques connues, est-ce que les produits MDD (Auchan, Casino, Leader Price...) sont... ? (en%)



Source : CRÉDOC, Enquête Commerce, juin 2005

L'achat de MDD ne serait plus perçu exclusivement comme un "second best" par les consommateurs, témoignant d'un renoncement aux grandes marques en raison de la force de la contrainte budgétaire. Pour nombre d'observateurs, ce type de résultats témoigne du fait que les consommateurs ont changé de référentiel. L'attractivité d'une offre s'évaluerait de plus en plus à l'aune du prix et du niveau de qualité associé aux MDD. Les marques d'industriels tendent ainsi à devenir le haut de gamme des marchés, ce qui – comme le note très justement Kapferer – les fait passer d'un "*business model de fort volume à faible marge au business model inverse*"<sup>8</sup>. Autrement dit, le recul de la part de marché des marques peut s'interpréter comme la manifestation de ce que l'écart de prix entre les produits de marque et les MDD (qui s'est accentué jusqu'en 2005) est de moins en moins perçu comme correspondant à une différence objective de qualité. Le fait que la réduction de cet écart de prix depuis 2005 n'ait pas enrayer la tendance témoigne d'un phénomène d'hystérésis : une fois que le pas de consommer des MDD a été franchi et que l'apprentissage du niveau de qualité de ces produits a été réalisé, la résorption de l'écart de prix à l'origine du déplacement de la demande ne suffit pas à faire revenir à la situation initiale. Ceci explique sans doute que le volume des ventes de produits de grandes marques soit devenu très dépendant de l'effort promotionnel, comme l'illustre une étude Nielsen<sup>9</sup> selon laquelle, entre avril 2006 et avril 2007, 143% de la croissance des marchés en marques nationales sont dus aux promotions (ce qui signifie que le volume des ventes des produits ne bénéficiant pas de soutien promotionnel – le "fond de rayon" – est en recul).

<sup>8</sup> Kapferer [2005], p. 33.

<sup>9</sup> LSA, n°2007, du 5 juillet 2007.

Comment expliquer ce changement de perception et d'attitude des consommateurs à l'égard des MDD et des marques ? Plusieurs éléments d'explications complémentaires peuvent être avancés.

Tout d'abord l'idée d'une maturité croissante de consommateurs, très au fait du fonctionnement de la société de consommation. Ils sont de plus en plus nombreux à avoir fait l'apprentissage de la valeur client apportée par les MDD. La diffusion d'une culture de "l'achat malin" a progressivement estompé le caractère dévalorisant que l'achat de produits à MDD pouvait avoir pour certaines catégories de consommateurs. La croissance du hard-discount, chacun le sait, est en partie imputable au fait que sa clientèle s'est progressivement élargie bien au-delà des catégories sociales à faibles revenus. Cette évolution des mentalités a très certainement été favorisée par le fait que l'appétit de consommation a récemment été relancé par l'apparition en grappe d'un ensemble de nouveaux biens et services, pour la plupart issus des NTIC. Le malaise exprimé par une très large fraction de la population à l'égard de l'évolution de son pouvoir d'achat est, pour beaucoup, moins la conséquence d'une réduction effective du revenu disponible<sup>10</sup>, que celle d'un pouvoir d'achat qui augmente sensiblement moins vite que le "vouloir d'achat"<sup>11</sup>. Pour satisfaire sans délai leurs envies nouvelles, les consommateurs ont été incités à opérer des arbitrages dans l'allocation de leur budget, dont les produits de grande consommation en général et les grandes marques en particulier ont fait les frais. Finalement, beaucoup de consommateurs ont réalisé que la perte de bien-être associée à la substitution de MDD à l'achat de grandes marques s'est révélée bien modeste, surtout comparée aux gains procurés par l'accès aux nouveaux biens et services, souvent beaucoup plus "impliquants".

#### ■ *Une économie des marques en crise ?*

Un deuxième facteur d'explication renvoie plus directement à l'économie des marques. Les grandes marques souffriraient d'une perte de leur avantage concurrentiel en matière de qualité et d'innovation. Perte de dynamisme innovateur des grandes marques ? Réduction des délais d'imitation de la part des MDD ? Les deux facteurs ont sans doute une part de responsabilité. La conséquence est une menace directe sur le modèle économique même des marques : innover et promouvoir une marque suppose l'engagement de coûts fixes de R&D et de marketing qu'il s'agit de rentabiliser sur un important volume de ventes. Les coûts de R&D "imitative" des productions à MDD (en tout cas pour les MDD "cœur de marché") sont sensiblement plus faibles et les coûts marketing extrêmement réduits. Les marques d'industriels sont donc naturellement pénalisées sur le terrain des coûts. A ce handicap s'ajoute celui de

---

<sup>10</sup> Voir Moati et Rochefort [2008].

<sup>11</sup> Gérardon de Véra et Dupré [2008].

l'existence d'un taux d'échec important dans le lancement de nouveaux produits, qui pèse bien sûr sur les coûts. Une des raisons de cette importance du taux d'échec tient à l'objectif des distributeurs d'optimiser l'usage des linéaires et d'accélérer la rotation des stocks : un nouveau produit qui ne trouve pas rapidement sa clientèle sera ainsi rapidement remplacé par un autre, garant d'un meilleur rendement immédiat.

Dans cette perspective, enrayer la montée des MDD implique pour les grandes marques de renforcer leur capacité d'innovation : experts des technologies et de la demande de leurs produits, les industriels de marque doivent affirmer une capacité à renouveler régulièrement et profondément leur offre de manière à 1) reconstituer en permanence leur avantage concurrentiel menacé par l'imitation, 2) reconquérir l'intérêt stratégique qu'ils représentent pour les distributeurs à travers leur capacité à animer le marché, à redynamiser les catégories, à tirer les marchés vers le haut. L'idée que le salut des grandes marques passe par le renforcement de l'effort d'innovation est soutenue notamment par l'étude de Kumar et Steenkamp<sup>12</sup> réalisée sur 32 pays et un grand nombre de produits de grande consommation, qui met en évidence que c'est dans les catégories à faible activité d'innovation que le succès des MDD est le plus fort.

#### ■ *Les limites du marketing*

Une troisième explication de la perte d'attrait des marques pour les consommateurs porte sur la perte d'efficacité du marketing des industriels. La valeur client des grandes marques réside souvent à la fois dans la détention d'avantages distinctifs sur le plan de la fonctionnalité des produits, et dans la composante immatérielle de la marque, c'est-à-dire sa capacité à véhiculer des symboles, un imaginaire ou des valeurs. C'est sur cette seconde composante que les grandes marques seraient en crise. Pour Sicard [2005], par exemple, faute d'avoir su évoluer au même rythme que les consommateurs, le marketing ne serait plus capable de s'opposer à la panne du désir chez les consommateurs, tout au moins pour ce qui est des produits de grande consommation. En suivant la voie d'analyse ouverte par Rochefort [1995], les marques n'auraient pas suffisamment su adapter leur contenu immatériel à l'évolution des valeurs et des imaginaires auxquels les consommateurs d'aujourd'hui sont sensibles. Un contenu immatériel qui rate sa cible est alors perçu principalement sous l'angle de son coût, et la demande se déplace vers les offres centrées sur la fonctionnalité et qui bénéficient d'un avantage de prix. Plus grave encore, une fraction croissante des consommateurs développeraient une attitude critique à l'égard des marques, du marketing, voire de la consommation, et

---

<sup>12</sup> Citée par Kumar et Steenkamp [2006].

seraient "*entrés en résistance*" [Roux, 2005]. Selon une étude IPSOS-Australie réalisée en septembre 2005, 24% des Français témoignent de formes d'opposition à l'égard des valeurs de la consommation. La composition de ce groupe dépasse de beaucoup les militants de l'anti-consommation ou de la décroissance. Selon le cabinet d'étude Théma, la montée des préoccupations éthiques et environnementales favoriserait la multiplication des "alterconsommateurs" aux comportements de consommation opposés sur bien des points à ceux des "hyper-consommateurs" qui ont pendant longtemps régné sur la demande. La redynamisation des marques passerait alors par une révision des stratégies marketing permettant de régénérer leur valeur immatérielle par leur repositionnement sur de nouveaux territoires imaginaires et d'autres valeurs.

L'ensemble de ces éléments d'explication mène à une interprétation plus structurelle de la bascule du marché alimentaire des marques vers les MDD. Ils permettent également d'envisager les limites d'un tel mouvement, voire les voies de son inversion. En effet, l'avenir des grandes marques réside ici pour une large part dans leur capacité à se renouveler dans l'innovation et un marketing repensé. La tâche est probablement difficile, car elle suppose la mobilisation de ressources importantes et, surtout, la création de nouvelles compétences assises sur la révision d'un certain nombre de modèles organisationnels qui ont perdu leur pertinence dans le nouvel environnement concurrentiel<sup>13</sup>. Le succès spectaculaire rencontré par des marques telles qu'Apple, Tropicana ou Nespresso montre que cela est possible. La stabilisation du processus pourrait également venir des distributeurs eux-mêmes.

Sans revenir sur l'argument du risque d'érosion de l'attractivité de l'enseigne lié à une mise en avant excessive des MDD, les distributeurs pourraient prendre conscience de l'importance stratégique des grandes marques dans la dynamique des marchés de grande consommation, dont ils sont fondamentalement dépendants. Les années récentes ont été à la fois des années de montée en puissance des MDD et de déflation des marchés de grande consommation. Kapferer illustre parfaitement la solidarité qui lie de fait les MDD aux grandes marques à travers la métaphore du train. Les grandes marques, qui "*redéfinissent les termes du progrès et de la qualité*" sont la locomotive, les MDD, qui s'inscrivent dans le sillage des grandes marques, sont les wagons. Ainsi, "*sans locomotive (les investissements de la grande marque), le train du progrès qualitatif reste à quai. Avec trop de wagons aussi*"<sup>14</sup>. Les enseignes de la grande distribution, attelées à la satisfaction de besoins de base déjà largement satisfaits, sont confrontées à des marchés saturés. Elles ne peuvent plus compter sur la

---

<sup>13</sup> Voir, par exemple, les préconisations de Breton [2004] et de Kapferer [2005].

<sup>14</sup> Kapferer [2005], p. 265.



conquête de parts de marché sur le petit commerce pour nourrir une croissance rapide. Elles sont donc de plus en plus dépendantes de la stimulation de la demande par le renouvellement de l'offre et le gain de pertinence par rapport à des attentes évolutives, rôle jusqu'ici joué par les grandes marques. Évincer les grandes marques des linéaires pour leur substituer des MDD reviendrait à stopper la dynamique de l'innovation dont se nourrissent pourtant les MDD, à contribuer à la désimplication des consommateurs à l'égard des produits de grande consommation et, finalement, à saper les bases de la croissance en valeur de l'activité.

Le raisonnement est séduisant. Il repose cependant sur deux hypothèses implicites : 1) que les distributeurs soient capables de se dégager des impératifs de résultats immédiats pour bâtir des stratégies à long terme et 2) que les MDD demeurent cantonnées dans leur rôle de suiveur. C'est précisément par rapport à ce second point que l'on peut avancer une troisième piste d'interprétation de la poussée des MDD, qui plonge ses racines dans les transformations structurelles du fonctionnement des marchés et conduit à une vision plus radicale des perspectives d'avenir.

### **1.2.3 La croissance intensive et la nouvelle architecture des marchés**

La troisième piste d'interprétation consiste à voir dans la montée des MDD la manifestation d'une transformation structurelle de l'architecture des marchés qui, associée aux mutations du système économique et social dans son ensemble, a une portée qui dépasse de beaucoup le marché alimentaire.

#### ■ *La MDD au service de l'entrée dans le régime de croissance intensive*

Dans Moati [2001], nous avons défendu la thèse selon laquelle le secteur de la grande distribution était engagé dans une mutation consistant dans le passage d'une régime de croissance "extensive" à un régime de croissance "intensive", conduisant à la révision des modèles économiques, des formes de compétitivité et des leviers de la croissance et de la rentabilité. Le premier facteur à l'origine de cette mutation réside dans l'épuisement du potentiel de croissance : après plus de 40 ans de croissance rapide par la conquête de parts de marché, la grande distribution alimentaire occupe désormais une position dominante. La saturation du potentiel de croissance s'exprime également par un appareil commercial qui réalise une très bonne couverture du territoire national, rendant très difficile la poursuite de l'extension du parc de magasins. La croissance passe nécessairement par l'international, en particulier dans les pays émergents. Sur le marché domestique, le jeu concurrentiel n'est plus celui qui oppose petit et grand commerces, il est devenu un affrontement direct entre enseignes qui mettent en œuvre le même modèle économique et disposent *grosso modo* des mêmes ressources. L'argument du

prix bas sur la vente de produits de grandes marques, qui s'est révélé d'une redoutable efficacité lorsqu'il s'agissait de capter la clientèle du petit commerce, est devenu un élément de concurrence destructrice entre les enseignes de la grande distribution : la concurrence par les prix sur des marchés répondant à des besoins de base bute sur une demande globale très peu élastique par rapport au prix, et exerce un effet déflationniste sur la valeur du marché. Chaque enseigne est alors incitée à s'engager dans la voie de la différenciation afin d'esquiver la concurrence frontale avec les autres enseignes et de fidéliser la clientèle, mais aussi pour accroître la disposition des consommateurs à dépenser plus par l'attractivité de l'offre. Il est très difficile pour des enseignes alimentaires de se différencier les unes des autres lorsque les consommateurs trouvent des produits identiques dans les différents points de vente : la différenciation ne peut alors porter que sur l'aménagement du point de vente et le marketing d'enseigne. Agir sur l'offre, se donner les moyens de proposer aux clients des produits exclusifs, porteurs de marques propres, constitue bien évidemment un formidable levier potentiel de différenciation et de création de valeur.

#### ■ *La MDD au cœur d'une économie pilotée par l'aval*

Mais plus fondamentalement encore, le changement de régime de croissance est imposé par l'impératif d'adaptation à un système économique et social en mutation, qui s'écarte désormais considérablement de celui qui avait porté le développement du "commerce moderne". Le succès qu'a rencontré la grande distribution peut en effet s'interpréter comme la conséquence d'une adaptation des fondamentaux de cette forme de commerce aux caractéristiques essentielles du système économique et de l'organisation de la société qui régnaient lors des Trente Glorieuses. Pour le dire brièvement, les GMS ont inventé la distribution de masse adaptée à une économie fordienne fondée sur la production de masse et répondant aux modes de vie et aux comportements de consommation de la classe moyenne. La grande distribution doit aujourd'hui s'adapter à une économie devenue "post-fordienne" et à une société "hypermoderne". Le trait qui distingue sans doute le plus fondamentalement l'économie contemporaine du système fordien réside dans le fait qu'il s'agit d'une économie tirée par l'aval, une économie de la demande. L'importance des besoins à satisfaire, couplée à la croissance rapide du pouvoir d'achat des classes moyennes, assurait dans le passé des débouchés faciles à la production de masse. La capacité à réduire les coûts était alors la condition essentielle de l'extension des débouchés par la solvabilisation de la demande.

Aujourd'hui, sur des marchés saturés devenus hyperconcurrentiels en raison notamment de la mondialisation, l'adaptation fine de l'offre aux besoins des consommateurs devient un facteur de compétitivité critique. La clientèle de chaque entreprise devient un patrimoine qu'il s'agit de protéger et de valoriser au travers de politiques de fidélisation qui cherchent à densifier les relations entre l'offre et

la demande. La mise en avant du produit recule devant celle de la compréhension des besoins à satisfaire et des moyens à mobiliser pour tenter d'y répondre. Autrement dit, le "client" est devenu une figure centrale de l'économie post-fordienne. Or, les évolutions sociétales ont fait que ce client est de plus en plus complexe, insaisissable, animé par des motivations plurielles qui accordent une place importante aux facteurs psychologiques. La société contemporaine, dite "hypermoderne", se caractérise par une stratification sociale complexe qui s'éloigne de plus en plus de la structuration autour de grands groupes sociaux – ou classes sociales – définis par les variables sociodémographiques usuelles. La "classe moyenne", cible privilégiée de la grande distribution, a perdu beaucoup de sa consistance sociologique. L'hyper-modernité marque une nouvelle étape dans le processus d'individualisation, qui conduit certains sociologues à évoquer l'émergence d'une "société de personnes". Ces évolutions sociétales mettent à mal le modèle de consommation de masse sur lequel s'était fondée la grande distribution. Celle-ci doit apprendre à adopter une "orientation client", fort éloignée de sa culture "produits", à répondre à une demande de plus en plus hétérogène dont les ressorts reposent largement sur des considérations immatérielles.

Ce nouveau contexte conduit à l'émergence d'une nouvelle architecture des marchés. L'organisation des marchés de biens de consommation centrés sur les marques d'industriels, avec un commerce – devenu "distribution" – focalisé sur la fonction logistique de mise à disposition des produits au meilleur coût, est aujourd'hui remise en cause. Le nouveau type de relations qui se tissent entre l'offre et la demande, plus "relationnelles" que "transactionnelles", centrées sur l'apport de solutions personnalisées à des besoins de plus en plus segmentés, plaide pour un déplacement de la gestion des fonctions marketing en direction de l'aval, de la sphère de la production vers celle du commerce qui bénéficie d'un rapport direct avec les clients. Qui mieux que le commerçant est en mesure de connaître précisément les caractéristiques de la demande, de repérer avec précocité ses inflexions, d'identifier des besoins (ou des envies) latents ? La connaissance que le commerçant est susceptible d'avoir de la demande s'appuie sur un contact quotidien avec chacun de ses clients, là où celle – indirecte – de l'industriel repose sur la vision globale que lui offrent ses études de marché et l'évolution de ses chiffres de vente.

La rencontre de ces deux facteurs – la nécessité pour les enseignes de la grande distribution de s'engager sur la voie de la différenciation et l'émergence d'un nouveau système économique et social qui valorise l'aval des filières – crée un contexte structurel extrêmement favorable au développement des MDD. Il ne s'agit plus alors de MDD qui se contentent de copier de manière servile les grandes marques, mais de véritables marques véhiculant une identité, exprimant un axe de différenciation, ciblant des segments de demande spécifiques. L'élaboration de ce type d'offre, qui doit s'appuyer sur des dispositifs sophistiqués de connaissance de la demande de la cible, suppose que ce soit désormais

à l'acteur au contact de la clientèle et qui met en œuvre sa stratégie de différenciation/ segmentation de définir les caractéristiques de l'offre qu'il souhaite porter sur le marché. C'est donc vers une nouvelle architecture des marchés que l'on s'achemine, qui s'accompagne d'une révision profonde du partage des fonctions entre la production et le commerce. Au commerçant le soin de définir l'offre et de la promouvoir au travers de sa marque et de la relation qu'il noue avec ses clients. A l'industriel le soin de mobiliser les technologies et les ressources productives pour passer de l'idée à la réalisation. Le déplacement de la fonction marketing vers l'aval constitue alors un levier majeur de création de valeur pour une distribution entrée dans le régime de croissance intensive.

Au-delà des facteurs conjoncturels qui peuvent l'accélérer ou la ralentir, la montée des MDD peut ainsi être interprétée comme une manifestation du processus en cours de métamorphose de l'architecture des marchés. L'alimentaire n'est pas ici un fer de lance. Le processus est beaucoup plus avancé ailleurs, en particulier sur le marché de l'habillement. Sur celui-ci, les enseignes "multimarques" assurant l'écoulement des marques d'industriels ont été marginalisées par l'essor des "marques enseignes", c'est-à-dire des réseaux de distribution réalisant l'intégralité de leurs ventes avec des produits à leurs marques qu'ils ont généralement conçus avant d'en confier la production à des industriels (certains, comme Zara, assurant eux-mêmes la production afin de gagner en flexibilité et en réactivité). Dans le secteur du meuble, Ikea obéit au même modèle.

Si cette interprétation est exacte, alors on peut anticiper que le développement des MDD, désormais irréversible, est promis à se poursuivre. Rien n'interdit, à terme, d'imaginer leur généralisation et la marginalisation corrélative des marques d'industriels, tout au moins telles que nous les connaissons aujourd'hui. Des signaux faibles sont d'ores et déjà perceptibles. Tout d'abord, le fait que le dernier circuit à s'être massivement imposé dans le paysage commercial – le hard-discount – corresponde au modèle qui vient d'être esquissé. Le succès du hard-discount peut être analysé non comme la conséquence de la "roue de la distribution" qui promet un bel avenir à toutes nouvelles formules commerciales capables de challenger les formules installées sur la base du prix bas, mais comme la première tentative d'exploitation à grande échelle dans le commerce alimentaire de la stratégie de segmentation/différenciation. Là où les GMS traditionnelles continuaient de vouloir servir l'ensemble du marché avec une offre et un concept homogènes (héritage d'une époque où la notion de classe moyenne avait encore un sens), le hard-discount a ciblé certaines clientèles et certaines occasions d'achat et a élaboré un concept commercial totalement dédié à la satisfaction de ce type de besoins.

La maîtrise de la marque et du pilotage de la production est au cœur de ce concept. Elle est la clé de la rationalisation de la production et de la gestion logistique. Elle est aussi un élément essentiel de l'expression et de la crédibilisation de la promesse des enseignes : une offre correspondant à un

standard de qualité garanti, au prix le plus bas. Dans un tout autre style, l'enseigne de surgelés Picard (tout comme son principalement concurrent Thiriet) a adopté une approche similaire. L'enseigne s'est donné une vocation spécialisée par rapport aux besoins des consommateurs, qui constitue l'axe de sa stratégie de segmentation/différenciation. C'est également sur la base de cette stratégie, et de la connaissance acquise au sujet des attentes de ses clients, que l'enseigne conçoit les produits qu'elle leur propose. 90% des produits proposés par Picard sont ainsi élaborés par l'enseigne et vendus sous sa marque. C'est sur la base de ce modèle que Picard accroît chaque année sa part de marché, et il semble que peu de ses clients se plaignent de ne pas trouver dans les bacs suffisamment de produits Findus ou Bonduelle... Dans la distribution alimentaire généraliste, les enseignes anglaises sont probablement celles qui sont les plus avancées dans l'adoption de ce nouveau modèle. Les MDD pèsent pour plus de 50% dans le chiffre d'affaires de Tesco et Sainsbury. Il est également frappant de noter la place prise par les MDD dans les assortiments proposés par plusieurs des nouveaux concepts lancés récemment par les groupes de la grande distribution, et qui adoptent généralement une posture bien plus segmentante que les enseignes traditionnelles : Monop', Le Marché de Casino, Leclerc Express...

## 2. LES STRATEGIES DES INDUSTRIELS

---

La poussée des MDD impose aux entreprises des industries agroalimentaires (IAA) de repenser leur stratégie, en particulier la place accordée à la promotion de leurs marques alors que, sur le marché de nombre de catégories, les ventes de produits à marques d'industriels s'inscrivent dans une tendance à la baisse et que l'accès aux linéaires des distributeurs devient de plus en plus difficile.

L'évolution du partage du marché entre marques d'industriels et MDD en faveur des secondes n'implique pas *ipso facto* une réduction d'activité pour les industriels de l'agroalimentaire. S'ils portent la marque d'un distributeur, les produits à MDD n'en sont pas moins issus d'unités de production. Comme on le verra, très peu de distributeurs sont à ce jour engagés directement dans une activité de production. Le développement des MDD s'accompagne donc de l'ouverture de nouveaux marchés dans lesquels les clients – les distributeurs – endossent une partie des responsabilités qui incombaient traditionnellement aux industriels : la définition des caractéristiques de l'offre et la prise en charge de la gestion de la marque. Dans le même temps, l'entrée de la grande distribution dans le régime de croissance intensive incite les distributeurs à ouvrir leurs rayons à des produits de niche, s'adressant à des cibles de clientèle étroites ou des occasions d'achat spécifiques. Les enseignes se montrent ainsi plus réceptives aux marques d'industriels participant d'un travail en profondeur de chaque poche de marché, capables de les aider dans leurs tentatives de différenciation, voire de servir de contrepoids aux marques internationales leaders de leurs marchés.

Les évolutions en cours sur le marché alimentaire n'appellent donc pas de réponse unique quant aux stratégies des industriels sur le plan de la marque. L'objet de ce chapitre est de rendre compte de la diversité des options adoptées en la matière par les entreprises de l'agroalimentaire.

Après avoir mené une approche globale fondée sur l'observation de l'évolution des dépenses de publicité et du poids des MDD dans la production agroalimentaire, nous présenterons une typologie des producteurs fondée sur la nature de leur stratégie de marque.

### 2.1 Les dépenses de publicité

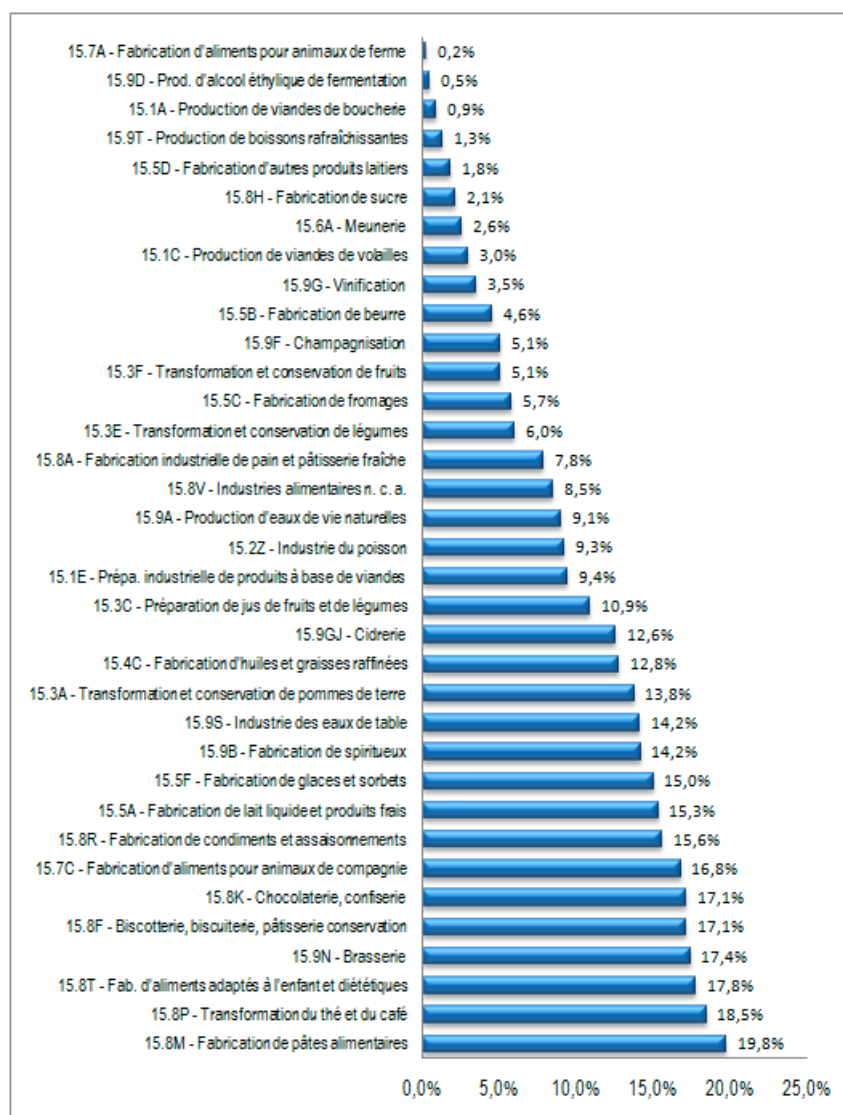
---

En 2005, les dépenses de publicité des entreprises de 20 personnes et plus des IAA se sont élevées à 9,97 milliards d'euros. Ce montant représente 53,4% des dépenses de publicité de l'ensemble de l'industrie française, pour un montant de chiffre d'affaires très sensiblement inférieur. Le taux d'effort publicitaire – c'est-à-dire le rapport "dépenses de publicité / chiffre d'affaires" – atteint 7,9% dans les

IAA, contre seulement 1,1% dans l'ensemble de l'industrie manufacturière. L'écart se réduit mais demeure significatif lorsque l'on considère, au sein de l'industrie manufacturière, le seul secteur des biens de consommation (3,6%). Cette forte intensité de l'effort publicitaire dans les IAA témoigne de l'importance de la place que tiennent les marques dans les stratégies des producteurs alimentaires.

La manière dont évolue l'effort publicitaire au sein des IAA constitue un premier indicateur des orientations des industriels sur le plan des stratégies de marques. Depuis 1992, l'effort publicitaire global a connu un important renforcement, passant de 3,3% à 7,9%. Toutefois, cette croissance est intervenue au cours des années 90 et le taux d'effort est resté globalement stable depuis 2002.

Le taux d'effort publicitaire (dépenses de publicité / CA) par secteur dans les IAA



Source : SCEES, EAE 2005

Le taux d'effort publicitaire est très inégal selon les différents secteurs des IAA, cette variabilité renvoyant tant à la nature des produits (plus ou moins différenciables), qu'aux spécificités des structures sectorielles et des régimes de concurrence.

Les secteurs affichant les plus faibles taux d'effort publicitaire sont naturellement ceux qui produisent principalement des produits intermédiaires. Il demeure cependant une forte dispersion au sein de l'ensemble des secteurs s'adressant principalement à la demande finale : le taux d'effort n'est, par exemple, que de 0,9% dans la production de viande de boucherie ou de 1,3% dans la production d'autres boissons rafraîchissantes, alors qu'il approche des 20% dans le secteur de la fabrication de pâtes alimentaires. Nous avons procédé à une analyse "shift and share" afin d'examiner dans quelle mesure la stabilisation du taux d'effort publicitaire mesurée à l'échelle de l'ensemble des IAA entre 2002 et 2005 pourrait être la conséquence d'une déformation de la structure du chiffre d'affaires global par secteur<sup>15</sup>. Cette analyse, menée au niveau de la NAF 700, témoigne de la présence effective d'un faible effet structurel qui tend à minorer la croissance de l'effort publicitaire au niveau global. Il n'en demeure pas moins que la dynamique de croissance de l'effort publicitaire s'est érodée comparativement aux années 90, ce que l'on a tenté de mettre en parallèle avec le recul des marques dans les ventes au profit des MDD.

*Les dépenses de publicité sont celles correspondant au poste 623 du plan comptable général intitulé "Publicité, publications, relations publiques". Il comprend notamment les annonces, les insertions publicitaires, les dépenses relatives aux foires, et expositions ou encore les catalogues. Ce poste comporte également une grande partie de la coopération commerciale avec les distributeurs, souvent désignée par le terme de "marges arrière", qui n'est pas distinguée dans le plan comptable.*

*Les entreprises qui effectuent des investissements publicitaires sont, dans cette étude, celles qui dépensent plus de 10 000 euros ou plus de 0,05% de leur chiffre d'affaires en publicité. Les dépenses de publicité sont celles comptabilisées par l'entreprise. Elles ne représentent pas toujours les montants totaux réellement engagés en termes d'image pour les produits agroalimentaires. Dans le cas de groupes d'entreprises, le budget publicitaire peut être centralisé dans certaines unités, qui n'appartiennent pas forcément au champ de l'enquête annuelle dans les IAA. Par ailleurs, les distributeurs effectuent également des actions publicitaires en faveur des produits alimentaires. Ces montants, dépensés par les entreprises de commerce, échappent également à l'enquête annuelle agroalimentaire, même si une partie de ces coûts est refacturée par les distributeurs aux producteurs sous forme de marges arrière et se retrouve in fine dans les dépenses de publicité des IAA sans qu'on puisse les évaluer.*

*Repris de Bastelica et Doisneau [2004].*

---

<sup>15</sup> Un éventuel renforcement du poids dans le chiffre d'affaires total des IAA des secteurs qui dépensent peu en publicité, au détriment de secteurs à fort taux d'effort publicitaire, pourrait conduire à l'observation d'une stabilité du taux d'effort global en dépit de son accroissement à l'échelle des secteurs.



## 2.2 La production de MDD

Le questionnaire de l'enquête annuelle d'entreprise dans les IAA comporte une question relative au poids de la production de produits à MDD dans le chiffre d'affaires des entreprises interrogées. 765 entreprises, soit 27% du nombre total de structures interrogées<sup>16</sup>, ont déclaré avoir produit des MDD au cours de l'année 2005. Au total, le chiffre d'affaires MDD de ces entreprises représente 11,4% du chiffre d'affaires total des IAA (toujours hors secteurs produisant exclusivement des produits intermédiaires). En 2000, seulement 21% des entreprises déclaraient produire des MDD, pour un total représentant 8,6% du chiffre d'affaires des IAA. La poussée des MDD sur le marché final se traduit donc naturellement par un poids croissant des MDD dans la production<sup>17</sup>.

Les études "PME" réalisées par Panel International pour la FCD permettent de préciser l'origine des produits à MDD vendus dans les supers et les hypers. Les dernières données disponibles se rapportent à l'année 2003. Selon cette source, les PME françaises indépendantes seraient à l'origine de 69% de la production de produits à MDD. Le restant se partagerait entre 19% pour les PME étrangères et 12% pour les groupes. Ces données intègrent les MDD du rayon bazar courant, où le poids des PME est sensiblement plus faible, ce qui signifie que la part des PME dans la production des MDD alimentaires est en réalité légèrement supérieure. La première vague de cette enquête, qui remonte à 1999<sup>18</sup>, permet de relever une tendance à la baisse du poids des PME françaises, contrebalancée par la progression de celui des PME étrangères et, surtout, des groupes.

L'origine des MDD de produits de grande consommation vendues en GSA

	1999	2003
PME françaises	73%	69%
PME étrangères	18%	19%
Groupes	9%	12%

*Source : FCD/Panel International*

<sup>16</sup> hors secteurs producteurs de produits intermédiaires.

<sup>17</sup> Le poids des MDD dans la production est sensiblement plus faible que leur poids dans les ventes du commerce de détail. Une partie de l'explication de cet écart peut résider dans le fait qu'une part des produits à MDD est importée de firmes étrangères. L'essentiel de l'écart s'explique cependant par le fait que le commerce de détail ne constitue qu'un débouché parmi d'autres de la production agroalimentaire. Les autres débouchés sont la fourniture de produits intermédiaires à d'autres entreprises du secteur (même si les secteurs produisant exclusivement des produits intermédiaires ont été écartés de l'analyse), les ventes au commerce de gros ou au secteur de la restauration hors-domicile (RHD), ainsi, bien sûr, que les exportations (qui peuvent cependant comporter une part – inconnue – de MDD).

<sup>18</sup> Voir Breton [2004].

La même source indique l'évolution du poids des différents types de production dans le chiffre d'affaires des grandes et moyennes surfaces (GMS) hors MDD. La part des PME françaises tombe à 20,6%, alors que celle des groupes s'élève à 75,3%. Par rapport à 1999, la part de marché des PME progresse de près de 2,5 points, alors que recule le poids des groupes.

La déformation du partage du marché alimentaire entre produits à marques d'industriels et MDD exerce donc un effet paradoxal sur les PME : alors que les groupes captent une part croissante du marché des MDD – où les PME dominent – ces dernières étendent leur emprise sur le marché des marques d'industriels, territoire traditionnel des grands groupes.

La progression du poids de la production à MDD dans les IAA est concomitante au renforcement du poids de la sous-traitance industrielle confiée par les entreprises du secteur. Les dépenses de sous-traitance, exprimées en pourcentage de la valeur ajoutée, sont passées de 4,4% en 1998 à 6,7% en 2005 à l'échelle de l'ensemble du secteur.

## 2.3 Une typologie

---

Au-delà de ces généralités, nous avons voulu préciser la diversité des réactions stratégiques des industriels des IAA à la percée des MDD sur le marché du commerce de détail. Pour ce faire, nous avons construit une typologie des industriels fondée sur leur degré d'engagement, d'une part dans la production de MDD, d'autre part dans la promotion de leurs propres marques. Cette typologie distingue trois catégories d'industriels :

- les producteurs à marques propres, dont l'essentiel de l'activité repose sur la vente de produits à leurs marques ;
- - les producteurs suivant une stratégie mixte, qui tentent de combiner la fabrication de produits à MDD et de produits à marques propres ;
- - les producteurs pour compte d'autrui, qui réalisent l'essentiel de leur chiffre d'affaires au travers de la fabrication de produits destinés à être vendus sous d'autres marques que les leurs, qu'il s'agisse de MDD ou de marques d'autres industriels.

Pour chaque catégorie de la typologie, nous présenterons les caractéristiques distinctives des entreprises telles que permettent de les appréhender les résultats de l'enquête annuelle d'entreprise. Chaque situation sera illustrée par un certain nombre de cas exemplaires<sup>19</sup>.

### ***Les données de l'enquête annuelle d'entreprise (EAE)***

*Cette étude utilise les données individuelles de l'enquête annuelle d'entreprise dans les IAA réalisée par le Service central des enquêtes et des études statistiques (SCEES) du ministère de l'Agriculture, pour les années 2000 et 2005. Le champ de l'enquête est l'ensemble des entreprises de France métropolitaine (qui peuvent être des filiales de groupes étrangers) employant 20 salariés et plus ou réalisant plus de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires. L'objectif étant d'examiner le profil et les stratégies des entreprises productrices de biens de consommation, les secteurs dont l'activité consiste principalement en la production de bien intermédiaires ont été exclus du champ de l'étude<sup>20</sup>. Notre base de données se compose finalement de 2 790 entreprises en 2005 et de 2 747 entreprises en 2000.*

*Afin de compléter le profil des entreprises étudiées, nous avons constitué une variable de statut, permettant de déterminer s'il s'agit d'entreprises indépendantes, de filiales, ou de têtes de groupe. Pour réaliser ce classement, nous avons utilisé une variable CRCSIR de l'enquête fournissant le numéro de SIREN de l'entreprise consolidante.*

*Si l'entreprise n'a mentionné aucun numéro de SIREN dans la variable CRCSIR, elle est classée comme :*

- "tête de groupe" si au moins une entreprise mentionne dans la variable CRCSIR son numéro de SIREN;*
- "indépendante" si aucune entreprise ne mentionne dans la variable CRCSIR son numéro de SIREN.*

*Si l'entreprise mentionne le numéro de SIREN d'une autre entreprise dans la variable CRCSIR, alors l'entreprise est en position de "filiale"<sup>21</sup>.*

### **2.3.1 Les producteurs à marques propres**

Cette première catégorie d'industriels des IAA regroupe les entreprises qui ne produisent pas à MDD ou dont les ventes de produits à MDD représentent moins de 20% de leur chiffre d'affaires. Au total, l'EAE permet d'identifier 2 359 entreprises qui répondent en 2005 à ces critères – un chiffre similaire à celui de 2000 – soit pas moins de 85% des entreprises enquêtées. C'est dans cette catégorie que l'on trouve la plupart des producteurs des grandes marques lourdement marketées. On y trouve cependant

---

<sup>19</sup> L'ensemble des informations communiquées sur des entreprises particulières sont issues d'un travail d'analyse documentaire fondé sur le dépouillement de la presse spécialisée (principalement *LSA*, *Points de vente* et *L'Usine Nouvelle*), ainsi que des sites internet et des rapports d'activité des entreprises concernées. Les données comptables sont issues de la base Diane.

<sup>20</sup> Les secteurs exclus de l'analyse sont les suivants : NAF 15.6A Meunerie, 15.6B Autres activités de travail des grains, 15.6D Fabrication de produits amylacés, 15.7A Fabrication d'aliments pour animaux de ferme, 15.9D Production d'alcool éthylique de fermentation, et 15.9Q Malterie.

<sup>21</sup> Cette procédure indirecte d'identification du statut des entreprises est nécessairement imparfaite. Un certain nombre d'erreurs manifestes de classement ont été corrigées manuellement.

également des entreprises de taille plus modeste dont les marques, souvent plus spécialisées, ne sont pas soutenues par d'importantes dépenses de publicité. Sont également classés ici les industriels de taille variable dont l'activité s'exerce en grande partie hors de la grande distribution, en fourniture du commerce indépendant, de la restauration hors domicile (comme les Cafés Richard, Tropic ou Sud Régal (crèmes glacées)) ou à travers la vente de produits intermédiaires à d'autres industriels<sup>22</sup>.

Les entreprises ne produisant pas de MDD et dont le budget publicitaire est inférieur à 1% du chiffre d'affaires représentent environ les deux tiers des structures de cette catégorie. Le caractère très hétéroclite de cette sous-catégorie interdit son étude systématique. Celles dont le taux d'effort publicitaire dépasse les 8% du chiffre d'affaires (qu'elles produisent ou non des MDD) ne représentent que 10% du total mais sont d'une dimension moyenne très supérieure.

#### Les producteurs à marques propres

	Nombre d'entreprises	
	<i>Pas de MDD</i>	<i>MDD &lt; 20% du CA</i>
Pas de pub	1 517	100
Pub de 1 à 4% du CA	306	59
Pub de 4 à 8% du CA	114	21
Pub 8% du CA ou +	163	79

	Effectifs moyens	
	<i>Pas de MDD</i>	<i>MDD &lt; 20% du CA</i>
Pas de pub	97	162
Pub de 1 à 4% du CA	110	140
Pub de 4 à 8% du CA	180	180
Pub 8% du CA ou +	335	459

*Source : SCEES, EAE 2005*

Nous commencerons par nous intéresser aux entreprises ne produisant pas de MDD, en distinguant les grandes entreprises gestionnaires de grandes marques fortement marketées des petites entreprises n'ayant pas les moyens d'assurer un support publicitaire d'envergure à leurs marques. Nous nous intéresserons ensuite aux entreprises qui produisent des MDD comme appoint d'une production concentrée sur leurs marques propres.

---

<sup>22</sup> Le chocolatier Valrhona, filiale du groupe Bongrain, est un exemple d'entreprise qui, partant du marché des professionnels (pâtisseries et RHD), s'est engagé dans une stratégie de marque auprès du consommateur final, via un positionnement haut de gamme associé à une distribution cantonnée au commerce indépendant.

	Industries ne produisant pas de MDD...		
	Ensembles des industries de grande consommation	...et ayant des dépenses de pub./CA entre 4% et 8%	...et ayant des dépenses de pub./CA >= 8%
Effectif Moyen	143,3	180,2	334,9
<u>Proportion des entreprises selon l'effectif :</u>			
<i>Effectifs &lt; 20 pers.</i>	9,1	6,1	6,7
<i>Effectifs de 20 à 50 pers.</i>	41,1	49,1	24,5
<i>Effectifs de 50 à 100 pers.</i>	19,9	15,8	17,8
<i>Effectifs de 100 à 250 pers.</i>	17,0	13,2	21,5
<i>Effectifs &gt; 250 pers.</i>	12,9	15,8	29,4
<u>Proportion des entreprises selon leur statut :</u>			
<i>Filiale</i>	24,8	22,8	30,1
<i>Tête de Groupe</i>	1,9	1,8	0,6
<i>Indépendant</i>	73,3	75,4	69,3
Poids moyen de l'activité principale dans le CA	90,6	87,6	88,9
Proportion des entreprises ayant plusieurs activités (Naf700)	31,0	42,1	40,5
Poids moyen du montant commercialisé sous des MDD dans le CA	9,8	0,0	0,0
Proportion des entreprises produisant d'autres marques industrielles	10,5	2,6	2,5
Poids moyen du montant commercialisé sous d'autres marques d'industriels dans le CA	2,9	0,4	0,3
Poids moyen de la sous-traitance industrielle dans la VA	0,8	1,3	1,7
Proportion des entreprises pratiquant de la sous-traitance industrielle	27,8	31,6	41,1
Poids moyen de la dépense de pub. / CA	2,9	5,8	18,5
<u>Proportion des entreprises selon le poids des dépenses de pub dans le CA :</u>			
<i>Dépenses de pub. /CA &lt;1%</i>	66,6	0,0	0,0
<i>Dépenses de pub. /CA de 1 à 4 %</i>	15,9	0,0	0,0
<i>Dépenses de pub. /CA de 4 à 8 %</i>	6,5	100,0	0,0
<i>Dépenses de pub. /CA &gt;= 8 %</i>	11,0	0,0	100,0
Poids moyen des investissements en matériel et équipement dans la VA	9,0	7,8	12,0
Productivité apparente du travail moyenne (VA/ effectifs)	58,3	66,6	74,1

Source : Calculs CREDOC d'après données SCEES, EAE 2005

### **2.3.1.1 Les spécialistes de marques soutenues par un important effort publicitaire**

Nous nous intéressons ici aux entreprises ne produisant pas de MDD et qui consacrent d'importants investissements publicitaires à la promotion de marques propres.

C'est ici que l'on s'attend à trouver la plupart des entreprises appartenant aux grands groupes du secteur, fabricants de marques fortement marketées. Le discours officiel de la plupart des groupes internationaux gestionnaires de grandes marques est de se refuser à la production de MDD afin de ne pas contribuer à accélérer un processus qui ronge le marché de leurs marques et d'éviter de donner accès aux distributeurs à des informations stratégiques. Selon certaines indiscrétions, il semblerait cependant qu'un certain nombre d'entre eux aient cédé à la tentation de prendre place sur un marché en croissance à l'échelle mondiale... Nous appréhenderons de manière indirecte l'activité industrielle en France des grands groupes et de leurs filiales à travers la catégorie des entreprises qui ont déclaré lors de l'EAE 2005 ne pas fabriquer de MDD et qui affichent un taux d'effort publicitaire supérieur à 8%. 163 entreprises répondent à ces critères (elles étaient 169 en 2000). Elles consacrent en moyenne 18,5% de leur chiffre d'affaires à la publicité. 40% de ces entreprises appartiennent à un groupe (proportion grossièrement stable par rapport à 2000). Les entreprises de cette catégorie se distinguent par une taille moyenne très supérieure à celle de l'ensemble des industriels des IAA (335 personnes, contre 143), avec une présence relativement faible des entreprises de moins de 50 personnes et une franche surreprésentation des plus de 250 salariés. Leur taille moyenne est en augmentation significative par rapport à 2000 (298 personnes). 40% des entreprises de la catégorie exercent au moins une activité secondaire dans une autre branche. Cette catégorie se distingue également par une proportion significative d'entreprises affichant une forte valeur ajoutée par tête, conséquence probable des rentes issues de l'exploitation de marques fortes. Enfin, ces entreprises affichent un effort d'investissement en équipements productifs relativement important en moyenne, qui traduit leur volonté d'une meilleure maîtrise des coûts.

	Entreprises ne produisant pas de MDD...		
	Ensemble des IAA*	...et ayant des dépenses de pub./CA entre 4% et 8%	...et ayant des dépenses de pub./CA >= 8%
Nombre d'entreprises concernées	2 790	114	163
Effectif Moyen	143,3	180,2	334,9
<u>Proportion des entreprises selon l'effectif :</u>			
<i>Effectifs &lt; 20 pers.</i>	9,1	6,1	6,7
<i>Effectifs de 20 à 50 pers.</i>	41,1	49,1	24,5
<i>Effectifs de 50 à 100 pers.</i>	19,9	15,8	17,8
<i>Effectifs de 100 à 250 pers.</i>	17,0	13,2	21,5
<i>Effectifs &gt; 250 pers.</i>	12,9	15,8	29,4
<u>Proportion des entreprises selon leur statut :</u>			
<i>Filiale</i>	24,8	22,8	30,1
<i>Tête de Groupe</i>	4,2	3,5	9,8
<i>Indépendant</i>	71,0	73,7	60,1
Poids moyen de l'activité principale dans le CA	90,6	87,6	88,9
Proportion des entreprises ayant plusieurs activités (Naf700)	31,0	42,1	40,5
Poids moyen du montant commercialisé sous des MDD dans le CA	9,8	0,0	0,0
Proportion des entreprises produisant d'autres marques industrielles	10,5	2,6	2,5
Poids moyen du montant commercialisé sous d'autres marques d'industriels dans le CA	2,9	0,4	0,3
Poids moyen de la sous-traitance industrielle dans la VA	0,8	1,3	1,7
Proportion des entreprises pratiquant de la sous-traitance industrielle	27,8	31,6	41,1
Poids moyen de la dépense de pub. / CA	2,9	5,8	18,5
<u>Proportion des entreprises selon le poids des dépenses de pub dans le CA :</u>			
<i>Dépenses de pub. /CA &lt;1%</i>	66,6	0,0	0,0
<i>Dépenses de pub. /CA de 1 à 4 %</i>	15,9	0,0	0,0
<i>Dépenses de pub. /CA de 4 à 8 %</i>	6,5	100,0	0,0
<i>Dépenses de pub. /CA &gt;= 8 %</i>	11,0	0,0	100,0
Poids moyen des investissements en matériel et équipement dans la VA	9,0	7,8	12,0
Productivité apparente du travail moyenne (VA/ effectifs)	58,3	66,6	74,1

\* Voir encadré méthodologique

Source : Calculs CREDOC d'après données SCEES, EAE 2005

Nous commencerons par examiner la manière dont les grandes marques internationales réagissent à l'évolution du marché, pour nous intéresser ensuite aux entreprises de taille plus modeste qui s'efforcent de soutenir leurs marques par des budgets publicitaires conséquents.

### ■ *Les grandes marques internationales*

Les grandes marques internationales, on l'a vu, sont les premières victimes du développement des MDD. Une des voies de réponse adoptée par les grands groupes internationaux à un phénomène de dimension mondiale consiste dans la restructuration en profondeur de leur portefeuille d'activités. Cette restructuration s'opère à deux niveaux : celui des catégories de produits couvertes, et celui des marques au sein des catégories. A chacun des deux niveaux, la même logique prévaut : concentrer les ressources (en particulier en matière de R&D et de communication) et occuper une position de leader mondial dans les catégories travaillées, et ne disposer que de marques n°1 ou n°2 pour, au final, renforcer le pouvoir de négociation à l'égard de la grande distribution et se ménager un accès privilégié à ses linéaires.

#### • A la recherche du recentrage

Au plan des catégories, les grands groupes sont engagés dans d'importantes manœuvres de recentrage. Évoquons quelques-unes des opérations d'envergure intervenues récemment.

- Après sa sortie de la brasserie, Danone se désengage du secteur de la biscuiterie par la vente de Lu à Kraft Food. Cette opération a permis au groupe français de se renforcer dans la nutrition infantile (où Danone est déjà présent via Bledina) par le rachat du leader européen du secteur, le néerlandais Numico. Selon Franck Riboud, ces restructurations doivent permettre de créer une entreprise qui "sans doute aura le positionnement santé le plus clair et le plus puissant" (*L'Usine Nouvelle*, 10 juillet 2007).

- Nestlé a opéré un désengagement de la transformation du lait en Europe, d'abord par la vente de son activité poudres industrielles et desserts laitiers longue conservation (notamment les marques Gloria et Mont-Blanc), puis par la vente de ses usines de desserts lactés frais en France à Lactalis. Notons que cette dernière opération a donné lieu à la création d'une entreprise conjointe (contrôlée par Lactalis) qui permettra au Français d'exploiter les marques La Laitière, Yoco et Sveltresse, sous la marque ombrelle Nestlé. Parallèlement, avec le rachat de Gerber en 2007, le groupe suisse devient le n°1 du secteur de l'alimentation infantile aux États-Unis.

- L'Américain Sara Lee, véritable conglomérat, avait annoncé en 2005 sa volonté de se séparer de 40% de son chiffre d'affaires (notamment dans le textile (Courtauld, Dim, Playtex)). Dans l'alimentaire, Sara Lee s'est désengagé de son pôle charcuterie (Aoste, Justin Bridou, Cochonou...) au profit de son



compatriote Smithfield Foods, premier producteur et transformateur de porcs, déjà repreneur de Jean Caby et qui acquiert ainsi une position de force sur le marché français. Sara Lee entend désormais concentrer son activité autour de trois pôles : le café, la boulangerie et les produits d'entretien et d'hygiène.

- Procter & Gamble, désireux de se recentrer sur l'hygiène-beauté et la santé, a vendu en 2004 son activité jus de fruits (Sunny Delight et Punica) au fonds d'investissement américain J.W. Childs.

- Le groupe néerlandais Unilever, qui réalise 54% de son chiffre d'affaires dans l'alimentaire, est engagé dans une vaste restructuration devant conduire – selon la direction – à la suppression de 20 000 emplois dans le monde, dont 10 000 à 12 000 en Europe. Unilever s'est récemment délesté d'une partie de son activité surgelés en Europe pour se concentrer sur le segment des crèmes glacées (Miko, Magnum, Carte d'Or). Le groupe, qui avait également annoncé son intention de se désengager de la branche fromage, vient de procéder à la cession de Boursin au groupe Bel.

- Le Britannique Cadbury se recentre sur la confiserie, où il bénéficie d'une position de leader mondial, et vient de mettre en vente son pôle boissons (Schweppes).

- Élagage du portefeuille de marques et recherche de nouveaux leviers de croissance

Ces grandes manœuvres de recentrage sont menées simultanément à un travail de restructuration du portefeuille de marques à l'intérieur des catégories. Par exemple, dans le domaine des thés et infusions, la filiale d'Unilever, Lipton, a sabordé sa marque d'infusions Saveurs du soir et arrêté la commercialisation de thés à la marque Eléphant. Le pôle boissons a revendu la marque Tropic. Au total, en 4 ans, le portefeuille de marques d'Unilever serait passé de 1 600 à 400 marques (Kumar et Steenkam [2006], p. 190).

Parallèlement à la restructuration de leur portefeuille d'activités, les grands groupes, à la recherche de leviers de croissance, réorientent leur effort d'investissement au profit des pays émergents où le marché alimentaire est encore en expansion et la distribution moins concentrée. Simultanément, sur les marchés mûrs, les grands groupes cherchent à réduire leur dépendance à l'égard du marché de la grande distribution, notamment en développant leur activité en direction des marchés de la RHD qui offrent davantage de perspectives de croissance et présentent l'intérêt de structures beaucoup plus atomisées : Kellogg's a racheté au début des années 2000 la troisième société de distribution automatique américaine ; Nestlé a annoncé fin 2007 vouloir doubler en 10 ans la taille de sa nouvelle division de produits et services aux professionnels...

- Vers un désengagement de la production ?

Les grandes manœuvres opérées par les groupes au plan du portefeuille d'activités tendent à masquer une évolution plus discrète, mais qui pourrait bien constituer ce que les prospectivistes appellent "un signal faible porteur d'avenir" : une certaine tendance au désengagement de la production. Par exemple, Nestlé a procédé en 2007 à la vente de l'usine de Dijon fabriquant les barres chocolatées Lion au n°1 mondial de la production de chocolat, Barry Callebaut, tout en demeurant propriétaire de la marque et en en assurant la promotion. Interrogé sur les motifs de cette cession, le directeur adjoint de la communication du groupe a déclaré au magazine LSA : "*La vente de ces usines s'inscrit dans un contexte plus large. Nous voulons abandonner progressivement la première étape de transformation du produit pour la laisser à des sociétés qui font ça très bien*" (LSA, n° 1986, 22 février 2007). La cession par Nestlé à Lactalis de sa branche desserts lactés frais, opérée selon des modalités proches, répond à une logique similaire, de même que la joint-venture créée avec PepsiCo qui produit les boissons à base de thé d'Unilever, ou la licence d'exploitation en France de sa marque éponyme confiée par Balshen à Morina Baie.

- *Les autres entreprises suivant une stratégie de marque active*

- La multiplication des "spin-off"

Les restructurations opérées par les grands acteurs du secteur les ont donc conduits à céder des pans entiers de leur activité. Une partie de ces cessions s'est effectuée dans le cadre d'une sorte de partie de Monopoly entre les grands groupes, les uns cédant une activité secondaire venant conforter l'activité principale des autres. Pour autant, les cessions ayant concerné en priorité les activités en perte de vitesse, il n'a pas toujours été évident de trouver des repreneurs pour des ensembles souvent évalués à plusieurs milliards d'euros. Les restructurations ont ainsi généré un grand nombre de "spin-off", c'est-à-dire des sociétés indépendantes construites autour de la catégorie ou de la marque cédée. Ces "spin-off" sont souvent détenues par des fonds d'investissement pouvant avoir recours au LBO ou au LMBO. Ce processus a fait émerger au cours des dernières années un certain nombre de "poids moyens" à la tête de marques bien connues des consommateurs. Évoquons les cas de Nutrial, né du rachat de Banania, Benco et Yabon à Unilever, détenu par CDC Entreprises ; Benedicta, initialement issu de la reprise par Barclays de la marque au même groupe puis revendu à Axa Private Equity ; Mont Blanc racheté en 2003 à Nestlé par Activa Capital ; Hyacinthe Parmentier (marque Parmentier) et Paul Poulet (marque Petit Navire), deux spécialistes de la conserve de poissons, rachetés en 2006 par Lehman Brothers à Heinz...

Les fonds d'investissement, on le sait, ont généralement pour objectif de revendre à un horizon de 3 à 5 ans les sociétés acquises en réalisant une forte plus-value fondée sur le jeu d'un effet de levier financier combiné à la redynamisation des entreprises (Lehman Brothers entend tripler le chiffre d'affaires de Hyacinthe Parmentier en trois ans). Cette entrée des fonds d'investissement dans des entreprises d'un secteur mûr, gestionnaires de marques certes connues mais rarement en position de leader, peut sembler à contre-courant de l'idée selon laquelle les marques de second rang seront les premières victimes de la poussée des MDD et des stratégies d'adaptation des grands groupes. Le pari réside ici dans la capacité à relancer ces marques par l'injection de moyens financiers permettant le renforcement de l'effort publicitaire, par le renouvellement des équipes dirigeantes et par le repositionnement des marques. Il est aussi de maintenir sa place sur le marché en se présentant aux distributeurs comme des instruments de contre-pouvoir à l'égard des groupes multinationaux<sup>23</sup>. Leur spécialisation étroite sur une catégorie de produits et une aire géographique limitée leur donne par ailleurs les moyens de se forger un avantage concurrentiel fondé sur l'innovation et sur l'adaptation fine des produits à la demande nationale, et de se glisser ainsi dans les interstices de marchés laissés vacants par les grands groupes à la recherche de gros volumes à partir de marques mondiales visant le cœur de marché. L'avenir dira si l'évolution du marché alimentaire laissera suffisamment d'espace commercial à ce type d'entreprises. Une croissance forte, permettant d'atteindre rapidement la taille critique en matière de marketing et de dimensionnement de l'outil industriel, est certainement l'une des clés de cet avenir. C'est dans cette perspective qu'il convient d'interpréter, par exemple, le rapprochement opéré récemment par Activa Capital entre Mont Blanc et Materna, dont l'ensemble qui forme un chiffre d'affaires de 270 millions d'euros, est organisé de manière à produire des économies d'échelle en matière d'approvisionnement et de force commerciale.

- Des PME active sur le marché des marques

Ces "nouveaux" acteurs cohabitent avec un ensemble de PME indépendantes ou appartenant à des groupes nationaux, dont certaines occupent des positions de force sur leur marché. C'est le cas notamment de Donat, spécialisé dans la production de sandwiches. Cette filiale du groupe breton Norac partage la position de leader avec Sodebo, sur un marché qui demeure relativement peu marketé. Elle tire une partie de sa compétitivité d'une grande flexibilité logistique qu'elle valorise également dans le réseau des stations-services ainsi que dans les boutiques Sandwich Market récemment créées par son groupe d'appartenance. En dépit d'un taux d'effort publicitaire important, ces marques ne disposent pas

---

<sup>23</sup> "Nous sommes bien accueillis par la distribution qui cherche des contreponds face aux mastodontes du marché" (Dominique Dogan, PDG de Tropicco, *LSA*, n°1897, 10 mars 2005).

de la force de frappe en matière de communication comparable à celle des grands groupes et sont vulnérables à la fois à la montée des MDD et à l'entrée éventuelle de grands groupes sur leurs marchés.

### **2.3.1.2 Les petits producteurs à marques propres**

Nous approcherons statistiquement la catégorie des petits producteurs à marques propres par le regroupement des entreprises déclarant ne pas produire de MDD et consacrant entre 4 et 8% de leur chiffre d'affaires aux dépenses de publicité. Ces entreprises emploient en moyenne 180 salariés en 2005 (201 en 2000), soit un peu plus que la taille moyenne des entreprises des IAA. 55% comptent moins de 50 personnes. Il s'agit à près de 75% d'entreprises indépendantes. 42% exercent au moins une activité secondaire pour une contribution moyenne de 12,4% à leur chiffre d'affaires, ce qui est relativement important eu égard à la taille moyenne de ces entreprises et témoigne d'une certaine "orientation marché". Leur effort d'investissement en matériel et équipement est relativement faible, alors que le niveau de leur valeur ajoutée par salarié est significativement supérieur à celui relevé dans l'ensemble des IAA.

Le principal handicap des petites entreprises pour réussir une stratégie de marque autonome réside, bien sûr, dans la faiblesse des moyens de communication qu'elles sont capables de mobiliser pour assurer la promotion de leurs marques. Pour beaucoup, le terroir d'origine et les spécialités qui lui sont associées leur apportent une certaine visibilité et un facteur de différenciation. Les spécialités régionales offrent ainsi aux petites entreprises un ensemble de marchés de niche, de plus en plus travaillés par des distributeurs désireux de profiter d'une tendance porteuse, d'apporter une réponse plus complète à la diversité des attentes des consommateurs et de coller davantage aux spécificités locales de la demande. La faiblesse des volumes en cause et la rotation relativement lente des produits jouent comme une barrière à l'entrée à l'égard des grands groupes agroalimentaires spécialisés dans les marchés de masse. Les petits producteurs tirent profit de la marge de manœuvre dont les centrales régionales, voire les points de vente, disposent pour procéder à des approvisionnements locaux. Par exemple, l'entreprise familiale Le Petit Basque, spécialisée dans la fabrication de yaourts au lait de brebis, est référencée par plusieurs grandes enseignes dans la région Aquitaine. Le référencement local offre à ces petits producteurs l'opportunité de faire leur preuve et sert à certains, tel Les Salines de Guérande positionné sur le créneau des "sels d'origine", de tremplin pour un référencement national, en marque propre ou en MDD. Certaines PME jouent la carte de l'alliance ou de l'association avec d'autres producteurs locaux afin d'améliorer la qualité de service auprès des clients distributeurs, voire de promouvoir des marques collectives. Par exemple, l'association Bravo l'Auvergne regroupe 25 entreprises locales qui peuvent tableer sur une structure de commercialisation commune capable d'offrir

aux distributeurs, par un guichet unique, l'accès à une gamme complète de produits du terroir. Fin 2006, l'association annonçait son intention de mettre en place un entrepôt commun.

Le développement du marché des produits bio ouvre un espace stratégique supplémentaire à des marques exploitées par de petites entreprises disposant de faibles moyens de communication.

### 2.3.1.3 Les entreprises produisant des MDD en appoint

- Un ensemble hétérogène

Selon les résultats de l'EAE, 259 entreprises déclaraient en 2005 une activité de production de MDD représentant moins de 20% de leur chiffre d'affaires. De manière contre-intuitive, ce nombre est grossièrement stable par rapport à 2000. L'explication réside pour une grande part dans le fait qu'une partie des entreprises qui produisaient des MDD en appoint en 2000 ont basculé dans la catégorie des entreprises suivant une stratégie mixte en raison du développement de leur activité à MDD.

Les MDD contribuent en moyenne à 9% du chiffre d'affaires des entreprises de cette catégorie. Elles affichent un effectif moyen significativement supérieur aux autres catégories d'entreprises (249 personnes, contre 143 dans l'ensemble des IAA), en raison en particulier d'une forte surreprésentation des structures de plus de 250 salariés. Cette taille moyenne est en baisse significative par rapport à 2000 (304 personnes). Un tiers des entreprises de cette catégorie appartiennent à un groupe. C'est également dans cette catégorie que l'on trouve la plus forte proportion d'entreprises exerçant leur activité dans plusieurs branches. Notons également qu'une part significative des entreprises (32%) déclarent fabriquer également des produits vendus à la marque d'autres industriels, pour un montant représentant en moyenne 9% de leur chiffre d'affaires.

	Entreprises produisant des MDD sur moins de 20% du CA					
	Ensemble des IAA*	...et ayant des dépenses de pub./CA < 1%	...et ayant des dépenses de pub./CA entre 1% et 4%	...et ayant des dépenses de pub./CA entre 4% et 8%	...et ayant des dépenses de pub./CA >= 8%	... quelque soit le niveau de pub.
Nombre d'entreprises concernées	2 790	100	59	21	79	259
Effectif Moyen	143,3	161,8	139,7	180,1	459,1	248,9
<u>Proportion des entreprises selon l'effectif :</u>						
<i>Effectifs &lt; 20 pers.</i>	9,1	6,0	5,1	4,8	2,5	4,6
<i>Effectifs de 20 à 50 pers.</i>	41,1	24,0	42,4	28,6	7,6	23,6
<i>Effectifs de 50 à 100 pers.</i>	19,9	29,0	23,7	19,0	22,8	25,1
<i>Effectifs de 100 à 250 pers.</i>	17,0	28,0	18,6	23,8	25,3	24,7
<i>Effectifs &gt; 250 pers.</i>	12,9	13,0	10,2	23,8	41,8	22,0
<u>Proportion des entreprises selon leur statut :</u>						
<i>Filiale</i>	24,8	26,0	28,8	23,8	49,4	33,6
<i>Tête de Groupe</i>	4,2	7,0	1,7	19,0	8,9	7,3
<i>Indépendant</i>	71,0	67,0	69,5	57,1	41,8	59,1
Poids moyen de l'activité principale dans le CA	90,6	88,4	88,8	86,0	82,6	86,5
Proportion des entreprises ayant plusieurs activités (Naf700)	31,0	40,0	40,7	47,6	49,4	43,6
Poids moyen du montant commercialisé sous des MDD dans le CA	9,8	9,3	8,5	8,5	9,1	9,0
Proportion des entreprises produisant d'autres marques industrielles	10,5	42,0	16,9	33,3	29,1	31,7
Poids moyen du montant commercialisé sous d'autres marques d'industriels dans le CA	2,9	14,8	4,3	6,4	4,5	8,6
Poids moyen de la sous-traitance industrielle dans la VA	0,8	0,6	0,9	0,3	0,9	0,7
Proportion des entreprises pratiquant de la sous-traitance industrielle	27,8	43,0	42,4	42,9	55,7	46,7
Poids moyen de la dépense de pub. / CA	2,9	0,3	2,1	5,7	20,4	7,3
<u>Proportion des entreprises selon le poids des dépenses de pub dans le CA :</u>						
<i>Dépenses de pub. /CA &lt;1%</i>	66,6	100,0	0,0	0,0	0,0	38,6
<i>Dépenses de pub. /CA de 1 à 4 %</i>	15,9	0,0	100,0	0,0	0,0	22,8
<i>Dépenses de pub. /CA de 4 à 8 %</i>	6,5	0,0	0,0	100,0	0,0	8,1
<i>Dépenses de pub. /CA &gt;= 8 %</i>	11,0	0,0	0,0	0,0	100,0	30,5
Poids moyen des investissements en matériel et équipement dans la VA	9,0	7,6	7,9	6,6	10,0	8,3
Productivité apparente du travail moyenne (VA/ effectifs)	58,3	49,1	45,6	45,9	55,6	50,1

\* Voir encadré méthodologique

Source : Calculs CREDOC d'après données SCEES, EAE 2005

Les entreprises qui ne consacrent qu'une faible part de leur activité à la production de MDD affichent un taux d'effort publicitaire moyen relativement important de 7,3%. Ce chiffre dissimule cependant une importante dispersion. D'un côté, près de 30% des entreprises consacrent à la publicité moins de 1% du chiffre d'affaires et ne sont donc probablement pas engagées dans une politique de marque forte sur le marché de la distribution. 42% de ces entreprises déclarent une activité de fabrication de produits destinés à être vendus sous marques d'autres industriels pour en moyenne 15% de leur chiffre d'affaires. Elles ont donc un profil plutôt orienté "produit" que "marché". A l'autre extrémité du spectre, un peu plus de 20% des entreprises de la catégorie, d'une taille moyenne très sensiblement supérieure et qui sont majoritairement intégrées à des groupes, affichent un taux d'effort publicitaire qui dépasse 15%. Ces firmes sont donc incontestablement engagées dans une forte politique de marques propres. Elles se distinguent également par un degré de diversification supérieur à celui des autres entreprises de la catégorie.

- Les MDD pour saturer les capacités de production

On trouve donc dans cette catégorie de grands producteurs de marques qui complètent leur activité par la fabrication de produits à MDD. L'objectif généralement poursuivi est de s'opposer aux conséquences de la montée des MDD sur le volume d'activité et de prendre position sur un segment en croissance qui leur échappe. De manière défensive, certains de ces producteurs s'engagent dans la production de MDD afin d'assurer la saturation de leurs capacités de production et tenter ainsi de stabiliser la rentabilité dans leur activité principale. Des entreprises leaders de leur catégorie, comme Brioche Pasquier, Brossard, Charal, Lesieur ou Marie illustrent ce type de problématique.

Cette option stratégique n'est pas dépourvue de dangers. Kumar et Steenkamp [2006] pointent deux limites associées à l'engagement dans la production de MDD dans l'optique d'une saturation des capacités de production. La première réside dans ce qu'ils appellent le risque de "schizophrénie organisationnelle", tant différents les modèles économiques associés aux marques propres et aux MDD : alors qu'une stratégie de marque implique un horizon temporel long et la focalisation sur des investissements immatériels visant la différenciation de l'offre, la production à MDD induit une posture davantage orientée vers le court terme et la recherche de la flexibilité et de la compression des coûts. La seconde limite réside dans le risque d'entrer dans un cercle vicieux. L'offre d'une gamme de MDD est de nature à stimuler la demande des clients distributeurs pour des produits de qualité croissante se rapprochant de plus en plus de la qualité des produits à la marque de l'industriel. La marque de l'industriel est donc menacée d'érosion et d'un recul de sa part de marché qui renforcera encore le besoin de saturer les capacités de production. Ajoutons que le niveau de transparence sur les process

et les coûts qu'imposent les contrats de fourniture de MDD est de nature à communiquer aux clients distributeurs des informations stratégiques susceptibles de renforcer leur pouvoir lors des négociations sur les achats de marques de l'industriel.

- Les MDD comme appui à la croissance

La production de MDD comme appoint à une offre concentrée sur les produits vendus sous leur propre marque est également une stratégie suivie par certaines PME indépendantes. Il s'agit souvent, pour de petites entreprises étroitement spécialisées sur des produits très segmentants (par exemple des produits du terroir), de s'engager dans une dynamique de croissance que leur faible puissance de feu en matière de marketing rend difficile. C'est le cas notamment de Michaud, entreprise de 150 salariés réalisant 75 M€ de chiffre d'affaires, spécialisée dans la production de miel, qui – sur un marché peu disputé par les grands groupes – s'efforce de promouvoir ses marques propres (Lune de Miel, Miel L'Apiculteur) en misant davantage sur l'innovation en termes de variété et de packaging que sur la communication. La réalisation d'une partie de sa production en MDD constitue, avec sa présence sur le marché de la RHD et le développement à l'international, un des leviers d'une croissance rapide, gage de pérennité de l'entreprise. Pour ce type d'entreprises, l'engagement dans la production à MDD, en offrant la garantie de gros volumes, peut leur permettre de se doter de capacités de production supérieures qui améliorent leur productivité sur l'ensemble de leurs fabrications. Le respect des cahiers des charges imposés par les clients distributeurs en matière de qualité industrielle et de sécurité sanitaire, mais aussi de flexibilité productive et d'organisation logistique, peut être l'occasion pour les entreprises concernées de réviser leurs process et de se doter de nouvelles compétences favorables à la poursuite de leur développement. Certaines sont alors destinées à basculer dans la catégorie des industriels poursuivant une stratégie mixte.

### **2.3.2 Les producteurs suivant une stratégie mixte**

Une forte proportion des entreprises françaises des IAA présentes sur le marché de la distribution ont adopté une stratégie mixte consistant à partager leur activité – selon des proportions variables – entre ventes de produits à leurs marques et fabrication de produits à MDD.



	Entreprises produisant des MDD sur moins de 20% du CA					
	Ensemble des IAA*	...et ayant des dépenses de pub./CA < 1%	...et ayant des dépenses de pub./CA entre 1% et 4%	...et ayant des dépenses de pub./CA entre 4% et 8%	...et ayant des dépenses de pub./CA >= 8%	... quelque soit le niveau de pub.
Nombre d'entreprises concernées	2 790	100	59	21	79	259
Effectif Moyen	143,3	161,8	139,7	180,1	459,1	248,9
<u>Proportion des entreprises selon l'effectif :</u>						
<i>Effectifs &lt; 20 pers.</i>	9,1	6,0	5,1	4,8	2,5	4,6
<i>Effectifs de 20 à 50 pers.</i>	41,1	24,0	42,4	28,6	7,6	23,6
<i>Effectifs de 50 à 100 pers.</i>	19,9	29,0	23,7	19,0	22,8	25,1
<i>Effectifs de 100 à 250 pers.</i>	17,0	28,0	18,6	23,8	25,3	24,7
<i>Effectifs &gt; 250 pers.</i>	12,9	13,0	10,2	23,8	41,8	22,0
<u>Proportion des entreprises selon leur statut :</u>						
<i>Filiale</i>	24,8	26,0	28,8	23,8	49,4	33,6
<i>Tête de Groupe</i>	4,2	7,0	1,7	19,0	8,9	7,3
<i>Indépendant</i>	71,0	67,0	69,5	57,1	41,8	59,1
Poids moyen de l'activité principale dans le CA	90,6	88,4	88,8	86,0	82,6	86,5
Proportion des entreprises ayant plusieurs activités (Naf700)	31,0	40,0	40,7	47,6	49,4	43,6
Poids moyen du montant commercialisé sous des MDD dans le CA	9,8	9,3	8,5	8,5	9,1	9,0
Proportion des entreprises produisant d'autres marques industrielles	10,5	42,0	16,9	33,3	29,1	31,7
Poids moyen du montant commercialisé sous d'autres marques d'industriels dans le CA	2,9	14,8	4,3	6,4	4,5	8,6
Poids moyen de la sous-traitance industrielle dans la VA	0,8	0,6	0,9	0,3	0,9	0,7
Proportion des entreprises pratiquant de la sous-traitance industrielle	27,8	43,0	42,4	42,9	55,7	46,7
Poids moyen de la dépense de pub. / CA	2,9	0,3	2,1	5,7	20,4	7,3
<u>Proportion des entreprises selon le poids des dépenses de pub dans le CA :</u>						
<i>Dépenses de pub. /CA &lt;1%</i>	66,6	100,0	0,0	0,0	0,0	38,6
<i>Dépenses de pub. /CA de 1 à 4 %</i>	15,9	0,0	100,0	0,0	0,0	22,8
<i>Dépenses de pub. /CA de 4 à 8 %</i>	6,5	0,0	0,0	100,0	0,0	8,1
<i>Dépenses de pub. /CA &gt;= 8 %</i>	11,0	0,0	0,0	0,0	100,0	30,5
Poids moyen des investissements en matériel et équipement dans la VA	9,0	7,6	7,9	6,6	10,0	8,3
Productivité apparente du travail moyenne (VA/ effectifs)	58,3	49,1	45,6	45,9	55,6	50,1

\* Voir encadré méthodologique

Source : Calculs CREDOC d'après données SCEES, EAE 2005

Nous considérons comme poursuivant une stratégie mixte, les entreprises qui déclarent réaliser entre 20 et 80% de leur chiffre d'affaires à partir de la vente de produits à MDD. Sur la base des résultats de l'EAE 2005, 316 entreprises répondent à ce critère. Elles n'étaient que 251 en 2000. En moyenne, l'activité à MDD représente 45% de leur chiffre d'affaires total.

- De grandes entreprises à forte intensité publicitaire

Cette catégorie recouvre une grande diversité de profils d'entreprises. Le taux d'effort publicitaire, qui se situe en moyenne à 4,5%, témoigne de la présence d'une proportion significative d'entreprises poursuivant une stratégie active de marques propres : on en dénombre une soixantaine, d'une taille moyenne de 286 salariés, qui consacrent plus de 8% de leur chiffre d'affaires aux dépenses de publicité. C'est dans cette sous-catégorie que l'on observe la plus forte proportion d'entreprises intégrées à un groupe (52% en 2005, contre 39% en 2000).

Bonduelle, le leader mondial des légumes transformés, illustre ce cas de figure. En dépit de sa position de force sur le marché national, Bonduelle réalise environ 30% de son chiffre d'affaires en produits à MDD. Cette politique est à mettre en rapport avec la formidable percée réalisée par les MDD sur le marché des conserves de légumes. En 2007, elle atteindrait jusqu'à 65% en valeur et 78% en volume sur le segment des surgelés. Difficile pour le leader de laisser filer de telles masses de chiffre d'affaires vers des industriels concurrents, quitte à participer à l'érosion du marché des marques. Parallèlement, l'entreprise tente de différencier ses marques<sup>24</sup> des MDD en se diversifiant dans l'ensemble des segments des légumes transformés (y compris le frais élaboré) et en procédant à l'accélération des lancements de nouveaux produits élaborés et souvent innovants.

La situation de Lactalis sur le marché des desserts lactés frais illustre la fragilité de la stratégie mixte lorsque l'entreprise ne détient pas de marques leaders. Sur ce marché<sup>25</sup>, Lactalis intervient majoritairement comme fournisseur de MDD mais exploite également des marques propres comme B'A ou Bridélice. La relative faiblesse de ces marques face aux leaders du marché (Danone en tête) les rend particulièrement vulnérables à la forte poussée réalisée par les MDD sur ce marché au cours des dernières années, et les ventes sont en baisse. Lactalis pourrait bien prochainement se joindre à la catégorie des "producteurs pour compte d'autrui" (voir plus bas). Le groupe laitier a racheté en 2007 les usines de desserts lactés frais que Nestlé détenait en France. La nouvelle capacité de production ainsi

---

<sup>24</sup> Bonduelle est également propriétaire de la marque Cassegrain.

<sup>25</sup> Le groupe Lactalis est aussi présent sur le marché du fromage où il peut se prévaloir de la position de n°1 européen et joue une stratégie de marques propres au travers de marques leaders telles que Président, Lanquetot, Bridel, Rondelet...

acquise devrait renforcer la position de Lactalis comme fournisseur de MDD (notamment en lui permettant d'élargir ses gammes en faisant basculer un certain nombre de variétés de desserts Nestlé en MDD). Mais surtout, au terme de l'accord conclu entre Nestlé et Nactalis, qui a conduit à la création d'une entreprise conjointe contrôlée par Lactalis, le Français jouera le rôle de sous-traitant pour la production des marques fortes que sont La Laitière, Yoco et Sveltesse, qui continueront d'être vendues sous la marque ombrelle Nestlé.

- Des "poids moyens" spécialistes d'une catégorie

La catégorie des entreprises suivant une stratégie mixte comporte également des structures de taille plus modeste, dont l'activité hors MDD ne porte pas sur une production vendue sous de véritables marques (c'est-à-dire soutenue par un effort publicitaire significatif), ainsi que des producteurs réalisant une part importante de leurs ventes à partir de produits intermédiaires vendus auprès d'autres industriels, de grossiste ou d'entreprises de la RHD. C'est logiquement dans cette sous-catégorie que l'on trouve la plus forte contribution moyenne au chiffre d'affaires de la fabrication pour d'autres marques d'industriels (12%).

Cette sous-catégorie comporte un nombre important de PME indépendantes qui voient dans la production à MDD un moyen d'atteindre la taille critique que renforce la compétitivité de leur marque propre, en leur permettant de se doter d'un appareil de production de nature à satisfaire aux exigences des distributeurs. Simultanément, leur capacité à développer une stratégie de marque propre relève souvent d'une offre fortement différenciée qui en fait des partenaires recherchés par les distributeurs désireux d'enrichir par des produits originaux, de qualité supérieure ou innovants, leurs gammes de MDD premium ou spécialisées.

Morina Baie (116 M€ de chiffre d'affaires en 2006 pour un effectif de 457 personnes) est un cas exemplaire de grosse PME indépendante ayant réussi à développer en parallèle des marques propres qui ont acquis une position forte dans leur catégorie, en dépit d'une faible capacité publicitaire, et un important volume d'affaires en MDD "cœur de marché" à l'origine de 43% du chiffre d'affaires total. Challenger compétitif des grands groupes qui dominent le marché (Danone avant son désengagement, et United Biscuit), l'entreprise a réussi à se hisser en position de leader sur le segment de la madeleine (marque Morina). La politique de marque de Morina s'est brusquement renforcée fin 2006 après le rachat de la filiale française de l'Allemand Bahlsen (qui va permettre à Morina de quasiment doubler de dimension) et des marques Saint Michel, Le Sablé de Retz et Roudor. Le cas Morina montre comment la production de produits à MDD peut permettre d'accélérer la marche d'une PME vers la taille critique lui facilitant l'accès aux politiques de marques propres.

Alpina Savoie constitue un autre exemple de PME ayant réussi à trouver un équilibre entre marques propres et production à MDD. Ce spécialiste des pâtes alimentaires, qui réalise un chiffre d'affaires de 64 M€ et emploie 250 salariés, effectue un tiers de sa production pour le compte de distributeurs. Les produits à sa marque sont référencés par la plupart des grandes enseignes, mais leur diffusion est très concentrée sur le Sud-Est. La marque, positionnée haut de gamme, comporte un très grand nombre de références, aux formes souvent très originales. L'entreprise, qui se targue de disposer du "moulin le plus perfectionné d'Europe", déclare consacrer 2,5% de son chiffre d'affaires à la R&D. Le handicap de dimension dont elle souffre pour mener une véritable politique de communication autour de sa marque est partiellement contrebalancé par l'originalité de l'offre qui la démarque de celles des "Italiens" qui dominent le marché, et qui comporte de nombreuses références exclusives, voire innovantes, à l'image des produits de la gamme "Les originelles" lancée en 2007, fabriqués à partir d'un grain entier de blé dur. Cette expertise dans l'innovation et la production de variété lui permet, selon les termes de son dirigeant, "*de fabriquer tous les produits qu'on lui demande*" (*Points de vente*, 22 janvier 2007).

Avec seulement 16 M€ de chiffre d'affaires pour 45 salariés, Andrézy, spécialisé dans la production de confitures, mène également une stratégie mixte. Ses marques propres (Pieral, Très Fruits, Trésor de Fruits, Confitures à l'Ancienne), qui ne sont pas soutenues par de la publicité, ont été référencées par certaines grandes enseignes à la recherche de produits haut de gamme apportant au rayon parfums et conditionnements originaux se différenciant de l'offre des leaders du marché. L'entreprise mène une activité d'innovation soutenue et s'efforce de procéder, chaque année, au lancement d'un nouveau parfum ou d'une nouvelle gamme. Andrézy réalise 35% de son chiffre d'affaires en produits à MDD, notamment pour les gammes Reflets de France et Monoprix Gourmet.

La question se pose, bien sûr, de la viabilité à terme des stratégies mixtes. Les distributeurs exigeant de ces fournisseurs des produits de qualité et innovants, de quels avantages concurrentiels leurs marques propres, très peu connues du public, peuvent-elles se prévaloir ? En réalité, disposer de marques propres offre à ces entreprises l'opportunité de procéder au test grandeur nature de leurs innovations avant de les proposer en MDD à leurs clients distributeurs. Cela leur permet en outre de sortir d'une dépendance économique excessive à l'égard des donneurs d'ordres, au travers d'un volume de ventes réalisé auprès d'autres enseignes ou d'autres circuits.

### **2.3.3 Les producteurs pour compte d'autrui**

La catégorie des producteurs pour compte d'autrui rassemble les entreprises qui réalisent au moins 80% de leur chiffre d'affaires en production à MDD ou en produits destinés à être vendus sous la

marque d'autres industriels. Il s'agit donc d'entreprises focalisées sur la dimension industrielle de leur activité, qui n'entretiennent pas de stratégie de marque autonome ou bien seulement pour une part très minoritaire de leur chiffre d'affaires. En 2005, 203 entreprises entrent dans cette catégorie, selon les résultats de l'EAE. Elles n'étaient que 138 en 2000.

Deux sous-catégories sont distinguées : d'une part les "spécialistes des MDD" (115 entreprises en 2005), qui réalisent plus de 80% de leur chiffre d'affaires en produits à MDD, et d'autre part les "faiseurs" (72 entreprises), dont 80% de l'activité résulte de la combinaison de productions destinées à être vendues sous la marque d'autres industriels ou bien sous MDD, sans que ces dernières n'atteignent à elles seules 80% du chiffre d'affaires.

La taille moyenne des entreprises de cette catégorie (181 personnes en 2005) est plus faible que celle observée dans les autres catégories d'entreprises qui ont été étudiées. Elles sont généralement étroitement spécialisées sur leur activité principale et – confirmant une orientation principalement industrielle – affichent de très faibles budgets publicitaires. La productivité apparente du travail moyenne ne s'écarte pas significativement de celle observée au niveau de l'ensemble des IAA.

#### **2.3.3.1 Les "spécialistes des MDD"**

Il existe peu d'entreprises dont l'activité porte exclusivement ou presque sur la production de produits à MDD. L'EAE 2005 identifie 115 entreprises agro-alimentaires qui déclarent réaliser au moins 80% de leur chiffre d'affaires à partir de la vente de produits à MDD. C'est près du double du nombre observé en 2000.

	Ensemble des IAA*	Entreprises produisant des MDD et/ou d'autres marques industrielles sur plus de 80% du CA	dont :	
			les entreprises produisant des MDD sur plus de 80% du CA	les entreprises produisant des MDD et d'autres marques industrielles sur plus de 80% du CA, mais produisant moins de 80% de MDD
Nombre d'entreprises concernées	2 790	203	115	72
Effectif Moyen	143,3	180,9	196,9	179,4
<u>Proportion des entreprises selon l'effectif :</u>				
Effectifs < 20 pers.	9,1	7,9	4,3	11,1
Effectifs de 20 à 50 pers.	41,1	26,1	23,5	27,8
Effectifs de 50 à 100 pers.	19,9	18,7	20,9	13,9
Effectifs de 100 à 250 pers.	17,0	29,6	34,8	23,6
Effectifs > 250 pers.	12,9	17,7	16,5	23,6
<u>Proportion des entreprises selon leur statut :</u>				
Filiale	24,8	39,9	45,2	31,9
Tête de Groupe	4,2	4,4	4,3	4,2
Indépendant	71,0	55,7	50,4	63,9
Poids moyen de l'activité principale dans le CA	90,6	94,8	95,6	92,8
Proportion des entreprises ayant plusieurs activités (Naf700)	31,0	19,2	16,5	23,6
Poids moyen du montant commercialisé sous des MDD dans le CA	9,8	69,0	92,7	46,5
Proportion des entreprises produisant d'autres marques industrielles	10,5	55,7	21,7	100,0
Poids moyen du montant commercialisé sous d'autres marques d'industriels dans le CA	2,9	25,8	1,4	48,8
Poids moyen de la sous-traitance industrielle dans la VA	0,8	0,9	0,7	1,1
Proportion des entreprises pratiquant de la sous-traitance industrielle	27,8	38,9	35,7	41,7
Poids moyen de la dépense de pub. / CA	2,9	1,4	0,9	2,3
<u>Proportion des entreprises selon le poids des dépenses de pub dans le CA :</u>				
Dépenses de pub. /CA <1%	66,6	71,4	71,3	65,3
Dépenses de pub. /CA de 1 à 4 %	15,9	18,7	24,3	13,9
Dépenses de pub. /CA de 4 à 8 %	6,5	6,4	2,6	13,9
Dépenses de pub. /CA >= 8 %	11,0	3,4	1,7	6,9
Poids moyen des investissements en matériel et équipement dans la VA	9,0	19,1	22,2	12,2
Productivité apparente du travail moyenne (VA/ effectifs)	58,3	57,1	57,1	58,1

\* Voir encadré méthodologique

Source : Calculs CREDOC d'après données SCEES, EAE 2005

- Des industriels avant tout

Les spécialistes des MDD sont dans l'ensemble très fortement concentrés sur la composante strictement industrielle de leur activité. Les dépenses de publicité ne représentent en moyenne que 0,9% de leur chiffre d'affaires. Leur activité en matière de marketing consiste principalement dans l'observation des tendances de marché, notamment des lancements réalisés par les grandes marques qu'ils sont souvent prompts à imiter. A la recherche d'économies d'échelle, ils affichent une taille moyenne de 174 salariés (avec une nette sous-représentation des entreprises de moins de 50 salariés) et sont généralement étroitement spécialisés. Ils exportent en moyenne 12,5% de leur chiffre d'affaires et près d'un quart d'entre eux dépassent le seuil de 25%. Ils se distinguent également par un effort d'investissement très supérieur à celui des autres catégories d'industriels, avec des dépenses d'investissement en matériel et équipement qui représentent en moyenne 22% de leur valeur ajoutée (à comparer aux 9% en moyenne sur l'ensemble des industriels des IAA). Cet effort d'investissement leur permet de se maintenir sur la frontière technologique en matière d'équipements productifs afin de réussir à concilier productivité et flexibilité qui résident au cœur de leur compétitivité. Le directeur de Benoît, producteur de fruits secs réalisant la majeure partie de son chiffre d'affaires en production à MDD, résume ainsi les critères de compétitivité qui s'imposent généralement aux spécialistes des MDD : *"Si vous savez gérer en parallèle des spécifications identiques ou différentes, des séries longues ou courtes, des spécificités packaging et surconditionnement, des business locaux et européens, vous pouvez très bien réussir dans le hard-discount, mais aussi en marques de distributeurs et premiers prix"* (LSA, n° 1893, 10 février 2005).

- Une forte présence des filiales de groupes étrangers

Une entreprises sur deux de cette catégorie est intégrée à un groupe en 2005, contre seulement une sur trois en 2000. Beaucoup parmi elles appartiennent à des groupes étrangers, eux-mêmes généralement spécialisés dans la production de MDD. Ces groupes sont engagés dans une course à la croissance externe pour s'imposer comme des acteurs majeurs sur leur marché à l'échelle de l'Europe. Ils suivent généralement une stratégie de volume qui leur assure la maîtrise des coûts d'approvisionnement et de production, et l'étendue géographique de leur activité leur permet à la fois d'accompagner leurs clients distributeurs dans leur stratégie d'internationalisation et de consolider leurs approvisionnements. Leur apparition dans le tissu industriel national est récente et le mouvement de consolidation parmi les producteurs de MDD, particulièrement avancé dans les pays qui ont une longue tradition en matière de MDD, laisse anticiper que leur poids dans la production nationale est appelé à s'accroître, notamment par le biais de reprises de PME nationales.

Parmi les groupes étrangers implantés en France, mentionnons l'Islandais Bakkavör. En multipliant les opérations de rachat, Bakkavör a réussi en quelques années à se hisser au premier rang des fournisseurs européens de MDD de produits frais préparés. Le poids économique de Bakkavör s'est sensiblement accru en 2005 à la suite de la prise de contrôle du Britannique Geest, au chiffre d'affaires pourtant cinq fois supérieur. Le groupe a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 1,8 milliard d'euros, emploie 16 000 personnes et exploite 47 unités dans le monde. L'activité de Bakkavör porte à 90% sur la production de MDD pour de grandes enseignes européennes (mais aussi pour McDonald's). En France, Bakkavör a bénéficié des acquisitions qui avaient été réalisées par Geest depuis 1999, notamment Cinquième Saison, la Société Bretonne de Légumes Préparés, et Crudi. En 2007, l'Islandais a pris le contrôle de 4G (salades emballées). Bakkavör contrôle également Fram Foods France, une PME d'une quarantaine de salariés spécialisée dans la production de blinis, de "tartinables" et d'œufs de poissons.

Le groupe irlandais Moy Park est un autre groupe étranger spécialisé dans les MDD implanté en France. Il s'agit de l'un des principaux acteurs de la transformation de la volaille en Europe qui emploie 7 000 personnes. Sa filiale française, qui compte près de 600 salariés, est une tête de pont vers les marchés étrangers, l'exportation pesant pour près de 80% de son chiffre d'affaires.

Dans le secteur des boissons, le groupe hollandais Refresco, dont le chiffre d'affaires total approche le milliard d'euros depuis la reprise en 2007 de Sun Beverage, s'est implanté en France en 2002, par le rachat de Délifruit à Bongrain. En juin 2007, le groupe Refresco annonçait le rachat de Nuits Saint-Georges Production (NSGP) au groupe Orangina Schweppes, qui devrait hisser le chiffre d'affaires réalisé en France à 150 M€ pour 372 salariés. Dans le même secteur, le Britannique Gerber Juice (243 M\$ de chiffre d'affaires en 2006) s'est implanté en France en 2005 au moyen du rachat d'une usine au groupe Sodial.

Filiale du groupe néerlandais Royal Wessanen récemment revendue au fonds d'investissement One Private Equity, Dailycer revendique la position de n°1 dans la production de céréales pour petit déjeuner à MDD en Europe. Avec deux sites de production, il réalise en France environ un tiers de sa production en volume pour un chiffre d'affaires de 148 M€ en 2008 et un effectif de 650 salariés.

La plupart des grands producteurs français de MDD suivent plutôt des stratégies mixtes consistant – en parallèle à une activité MDD dominante – à développer des marques propres pour une proportion significative de leur chiffre d'affaires (voir plus haut). Quelques entreprises spécialisées dans la fabrication de produits à MDD appartiennent à de rares groupes français qui affichent une spécialisation dans ce domaine. C'est le cas en particulier des filiales du groupe Bouvard spécialisé dans la biscuiterie : Bouvard Alina Industrie, La Compagnie du Biscuit, Le Chat Botté, Biscuiterie Saint-



Georges, Biscuiterie Delos, Biscuiterie de la Tour d'Albion. Le groupe, qui totalise un chiffre d'affaires de 145 M€, a récemment repris une autre PME indépendante du secteur, Biscuits Cantreau, spécialisée dans les boudoirs et les biscuits aux œufs. Au total, l'activité MDD et de sous-traitance pour d'autres industriels représente près de 90% du chiffre d'affaires, et le groupe affirme l'objectif de devenir le leader européen du biscuit à MDD.

Un nombre significatif d'entreprises industrielles spécialisées dans la production à MDD sont des filiales de groupes de distribution qui ont fait le choix de l'intégration vers l'amont. La plupart des distributeurs qui exploitaient directement un appareil de production se sont désengagés de cette activité au début des années 90 afin de se recentrer sur leur cœur de métier et de dégager les liquidités nécessaires à la poursuite de leur stratégie de croissance par acquisition et expansion internationale. Le groupement des Mousquetaires, encore très engagé dans la production, fait aujourd'hui figure d'exception. Il se trouve aujourd'hui à la tête d'un ensemble d'une soixantaine d'unités de production – le plus souvent acquises par rachat – couvrant une grande diversité de secteurs (abattage et transformation de la viande, pêche et transformation du poisson, eau, boulangerie-pâtisserie, produits "traiteur"...). L'appareil de production détenu par Intermarché s'est globalement étendu depuis le début des années 90 (21 unités de production en 1995). Le distributeur s'est cependant récemment délesté d'un certain nombre de ses filiales industrielles dans des domaines jugés peu stratégiques. Au total, selon les informations communiquées par le groupement, cet outil industriel, qui réalise un chiffre d'affaires de 2,5 milliards d'euros (dont 55% dans la viande) et emploie 9 000 salariés, assurerait un tiers des approvisionnements en MDD (ou marques exclusives) des enseignes du groupement. En 2007, le distributeur a annoncé la mise en vente de certaines de ces marques exclusives en dehors de son réseau (notamment dans les enseignes U). Selon le magazine *LSA*, 20% de la production de conserves de légumes des unités contrôlées par Intermarché sont désormais vendus à d'autres distributeurs<sup>26</sup>.

On note enfin la présence d'un petit nombre d'entreprises spécialisées dans la production à MDD, filiales de grands groupes alimentaires (par exemple, les Sources du Mont Doré en Auvergne, contrôlé par Danone), ainsi que la présence de filiales spécialisées dans la production de MDD acquises par des groupes de dimension nationale appartenant à la catégorie des producteurs à marques propres, mais désireux de se positionner sur le segment en croissance des MDD au travers d'un pôle d'activité spécifique. C'est le cas notamment de Brossard, dans la pâtisserie industrielle, avec le rachat en 2005 de Sopafi spécialisé dans les produits de panification sèche vendus en hard-discount.

---

<sup>26</sup> *LSA*, n° 1985, 15 janvier 2007.

- De nombreuses petites entreprises étroitement spécialisées

La catégorie des spécialistes des MDD compte également un nombre significatif d'entreprises indépendantes, généralement au capital familial. Il s'agit le plus souvent d'entreprises de moins de 100 personnes, étroitement spécialisées sur une catégorie de produits ou sur un procédé de fabrication : Jock (15 M€ de chiffre d'affaires en 2005) est spécialisé dans la fabrication de produits en poudre (chocolat, préparation pour desserts, aides à la pâtisserie, produits sucrants) ; Rezoli (5 M€ de chiffre d'affaires en 2004) dans la production de pâtes fraîches ; Le Planezard (2,3 M€ en 2006) dans la préparation de plats cuisinés auvergnats. Leur étroite spécialisation aide ces entreprises, en dépit de leur petite taille, à affirmer une compétitivité sur le marché des MDD par la maîtrise des coûts de production de produits standards mais associés à de petits volumes et par la différenciation sur les produits de niche.

- Un petit volume d'activité à marques propres

Il est fréquent que ces spécialistes des MDD réalisent une partie de leur chiffre d'affaires à partir de la vente de produits à leurs propres marques. Il s'agit généralement d'entreprises de taille suffisamment importante pour assurer un minimum de soutien marketing à leurs marques. Rolland, par exemple, spécialiste des crèmes glacées employant 570 salariés pour un chiffre d'affaires de 100 M€ en 2006, réalise en MDD plus de 80% de son activité. L'entreprise commercialise cependant une gamme de produits à la marque Flipi (initialement essentiellement vendue en restauration et collectivités) que la direction annonçait récemment vouloir soutenir par l'engagement d'un budget de communication de 3 M€ sur trois ans prévoyant une campagne de publicité télévisée. Rolland produit également des glaces qu'il commercialise sous licence de marques connues du grand public : 1848, Carambar, Scoubidou... Cette activité autour de marques propres est en cohérence avec la place que tient l'innovation dans la stratégie de cette entreprise qui déclare consacrer 5% de son chiffre d'affaires à la R&D et a procédé à la création d'un pôle innovation pour imaginer les glaces de demain : lancer ses propres produits sur le marché lui permet de tester ses nouvelles idées et de bénéficier des retours que lui offre un contact direct avec le marché. La gestion de marques propres par ce type d'entreprise peut alors être analysée comme un moyen de renforcer la position de spécialiste des MDD dans le développement d'une capacité d'innovation mise au service du désir de différenciation des clients distributeurs.

### 2.3.3.2 Les "faiseurs"

Cette sous-catégorie correspond à des entreprises réalisant un volume significatif de produits à MDD en complément non pas de leurs marques propres destinées à la consommation finale, mais d'une

production destinée à d'autres entreprises industrielles. Le questionnaire de l'EAE ne permet pas d'identifier spécifiquement la part de l'activité consacrée à la production de matières premières et de produits intermédiaires. Il comporte cependant une question permettant de connaître la proportion du chiffre d'affaires correspondant à la fabrication de produits destinés à être vendus sous la marque d'autres industriels. Sur la base des réponses données à cette question en 2005, nous avons identifié 72 entreprises produisant des MDD ainsi que des produits vendus à la marque d'autres industriels, ces deux activités pesant pour au moins 80% dans le chiffre d'affaires. Sur la base des mêmes critères, on ne dénombrait que 46 entreprises en 2000.

Les "faiseurs" affichent des dimensions variables. 64% sont des entreprises indépendantes, contre 74% en 2000, ce qui témoigne là encore d'une emprise croissante des groupes. On observe une proportion d'entreprises diversifiées hors de leur activité principale plus importante que chez les spécialistes des MDD. Comme ces derniers, leurs dépenses publicitaires ne représentent qu'une faible part de leur chiffre d'affaires. Les MDD contribuent en moyenne à 46,5% de ce chiffre d'affaires, soit un poids grossièrement équivalent à celui associé aux ventes de produits destinés à être vendus sous la marque d'autres industriels (48,8%). Les entreprises de cette sous-catégorie sont près de 42% à recourir à de la sous-traitance industrielle, mais pour des montants modestes. Les "faiseurs" se distinguent des "spécialistes des MDD" par un effort d'investissement en matériel et équipement beaucoup plus modeste, ce qui ne les empêche pas d'afficher un niveau moyen de productivité apparente du travail similaire.

Barry Callebaut France, filiale française du géant suisse, n°1 mondial du chocolat, est représentatif des grandes entreprises qui figurent dans cette catégorie. Employant plus de 500 salariés en France, il fabrique des produits à MDD mais réalise une part importante de son activité comme fournisseur de l'industrie. Barry Callebaut vient de procéder à l'acquisition de l'usine Nestlé de Dijon qui fabrique les barres à la marque Lion. Nestlé demeure propriétaire et exploitant de la marque mais externalise ainsi la production.

Cette catégorie comporte également un certain nombre de petites entreprises, telles que l'huilerie Biopress (25 salariés, 8 M€ de chiffre d'affaires en 2006) spécialisée dans les productions bio. Parallèlement à son activité de fabrication de produits à MDD, Biopress fournit industriels et RHD en lécithine, protéines et farines de soja. Une petite partie du chiffre d'affaires est réalisée en produits à sa marque, vendus notamment dans les réseaux bio, en boutique et on-line. Biopress s'est récemment associé à un partenariat organisé par deux associations interprofessionnelles de Midi-Pyrénées et d'Aquitaine à l'origine de la création la marque collective "Bio Sud-Ouest".

## 2.4 Commentaires

---

La typologie qui vient d'être présentée témoigne d'une grande diversité de réactions stratégiques au nouveau contexte créé par la poussée des MDD au sein du tissu industriel.

La croissance du marché des MDD a fait émerger une catégorie de producteurs spécialisés dans l'activité de fabrication pour compte d'autrui (distributeurs ou autres industriels). Leur nombre a augmenté de près de 70% entre 2000 et 2005. Des groupes de taille européenne se sont formés et affichent un développement rapide, notamment par voie de croissance externe. En 2005, ces spécialistes de la production pour compte d'autrui ont assuré 49% du chiffre d'affaires réalisé à MDD par l'ensemble du périmètre des entreprises des IAA retenu dans cette étude. En 2000, cette part n'était encore que de 39%. Au sein de cette catégorie des producteurs pour compte d'autrui, les entreprises qui réalisent plus de 80% de leur chiffre d'affaires en MDD dominent, et ce sont elles qui ont connu la plus forte croissance, en nombre comme en part sur le marché des MDD. La percée des MDD a donc fait progressivement apparaître un nouveau segment au sein des IAA.

A l'autre extrême, le nombre des entreprises qui produisent à MDD moins de 20% de leur chiffre d'affaires est resté grossièrement stable sur la période. Leur poids dans la production de MDD des IAA s'est en revanche sensiblement contracté, passant de 19% en 2000 à 11% en 2005. Ce recul est sans doute au moins autant la manifestation du caractère de plus en plus sélectif du marché des MDD que la conséquence du renforcement du poids de l'activité à MDD chez certaines entreprises qui les a fait basculer dans la catégorie des entreprises poursuivant une stratégie mixte.

La stratégie mixte, qui consiste à combiner dans des proportions significatives (au moins 20% du chiffre d'affaires) production à MDD et production destinée à être vendue sous marques propres, rassemble le plus grand nombre d'entreprises. Ce nombre s'est accru de 25% entre 2000 et 2005, notamment par l'entrée dans cette catégorie d'entreprises dont les ventes à MDD, d'abord modestes, ont progressé au point de dépasser le seuil de 20% du chiffre d'affaires. Beaucoup parmi elles affichent un budget publicitaire très faible qui manifeste l'absence d'une véritable stratégie de marque. Les entreprises suivant une stratégie mixte sont à l'origine, en 2005, de 53% de la production à MDD totale<sup>27</sup>, chiffre stable par rapport à 2000.

Le croisement de l'intensité des dépenses publicitaires des entreprises et de leur engagement dans la production de MDD révèle logiquement une relation inverse entre les deux variables stratégiques : les

---

<sup>27</sup> Notons que cette catégorie comprend les 72 "producteurs pour compte d'autrui" dont la production à MDD représente moins de 80% du chiffre d'affaires.

entreprises les plus engagées dans la production de MDD se distinguent souvent par de faibles dépenses de publicité ; à l'inverse, les entreprises affichant un très fort taux d'effort publicitaire sont relativement peu nombreuses à consacrer une part importante de leur activité à la production à MDD. Une dualité est donc en train de s'affirmer dans le tissu économique des IAA, entre des entreprises développant d'abord une vocation d'industriel et dont les compétences foncières réside dans la maîtrise de l'outil et des process, et des entreprises davantage "orientées marché" dont les compétences reposent à la fois sur la maîtrise de la production et sur la capacité d'innovation et de communication autour de leurs marques. Nous reviendrons sur les perspectives d'approfondissement de ce dualisme dans la conclusion.

La relation entre engagement dans la production à MDD et intensité de l'effort de soutien publicitaire à la promotion de marques propres est cependant imparfaite, ce qui confirme l'importance des stratégies mixtes.

Relation entre l'engagement dans la production à MDD et le taux d'effort publicitaire

Taux d'effort publicitaire	Degré d'engagement dans la production à MDD							
	Pas de MDD	Significativité de l'écart par rapport à l'ensemble de l'échantillon	MDD < à 20% du CA	Significativité de l'écart par rapport à l'ensemble de l'échantillon	MDD 20% à 80% du CA	Significativité de l'écart par rapport à l'ensemble de l'échantillon	MDD >= 80% du CA	Significativité de l'écart par rapport à l'ensemble de l'échantillon
< 0.2% du CA	16,3		10,0	-	10,8	-	30,4	++
0.2 à 0.4% du CA	16,8		11,7		9,7	-	10,1	
0.4 à 1% du CA	18,4		9,5	--	18,5		17,7	
1 à 2.5% du CA	17,7		17,7		14,7		31,6	++
2.5 à 5% du CA	11,1		10,8		11,2		3,8	-
5 à 15% du CA	12,0	-	18,6		22,8	++	6,3	-
> 15% du CA	7,8	-	21,6	++	12,4			
	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0

Source : Calculs CREDOC d'après données SCEES, EAE 2005

### 3. STRATEGIES DE MARQUES ET PERFORMANCES DANS LES IAA

---

Il règne donc une grande diversité parmi les entreprises des IAA au chapitre de la stratégie de marque. Il est tentant d'observer s'il existe ou non une relation entre les options privilégiées par les entreprises concernant l'arbitrage entre MDD et marques propres et leurs performances.

Nous avons choisi de nous concentrer sur la question de la rentabilité. Il y a une dizaine d'années, Michel Santi<sup>28</sup> s'est intéressé à la rentabilité de l'activité de production à MDD. Son étude portait sur un échantillon de 187 transactions de production à MDD réalisées entre 1993 et 1996 par 75 entreprises dans 5 catégories de produits, dont 3 dans l'alimentaire (la biscuiterie-confiserie, les produits frais et les boissons). L'auteur s'est intéressé à la rentabilité de ces transactions, appréhendée au travers du rapport "résultat d'exploitation/ chiffre d'affaires". Il parvient au constat d'une rentabilité des transactions sur MDD supérieure à la rentabilité globale. Santi observe également que c'est sur les segments dominés par les grandes marques et où la capacité d'innovation et les barrières à l'entrée sont très élevées que la rentabilité est la plus forte. En termes de profil d'entreprises, c'est dans les firmes ayant des marques moyennes que la rentabilité de l'activité MDD est la plus faible.

Les données en notre possession ne nous permettent pas de suivre une méthodologie similaire. L'engagement des entreprises dans la production à MDD ne peut être appréhendé que globalement au travers des déclarations des entreprises dans le cadre de l'EAE. Leur stratégie de marque propre est approchée indirectement par le biais de l'importance des dépenses de publicité. Sur le plan des indicateurs de rentabilité, nous privilégierons un indicateur de marge : "résultat d'exploitation/ valeur ajoutée"<sup>29</sup>. Nous aurions voulu compléter le diagnostic par l'observation d'un indicateur de rentabilité des capitaux investis. Malheureusement, l'EAE est très pauvre sur le plan des informations issues du bilan. Seules sont connues les immobilisations nettes. Construire des indicateurs de rentabilité à partir des immobilisations nettes fait courir le risque que les différences d'effort d'investissement et, corrélativement, d'âge du capital n'introduisent une distorsion dans l'analyse.

Nous commencerons par examiner les écarts de rentabilité entre les différentes catégories d'entreprises de la typologie. Nous approfondirons ensuite l'analyse au moyen d'une régression économétrique.

---

<sup>28</sup> Santi [1997].

<sup>29</sup> La valeur ajoutée, qui mesure l'activité de création de richesse de l'entreprise, nous paraît plus adaptée à l'appréhension de la rentabilité de l'exploitation que le chiffre d'affaires qui mesure un volume de transactions.

### 3.1 Les écarts de rentabilité entre les catégories de la typologie

Le tableau ci-dessous exprime le niveau moyen du ratio "résultat d'exploitation/ valeur ajoutée" pour les différentes catégories d'entreprises étudiées précédemment.

	Résultat d'exploitation / VA	
Entreprises ne produisant pas de MDD...	7,0%	--
...et ayant des dépenses de pub./CA < 1%	5,0%	--
...et ayant des dépenses de pub./CA entre 1% et 4%	9,0%	++
...et ayant des dépenses de pub./CA entre 4% et 8%	18,0%	++
...et ayant des dépenses de pub./CA >= 8%	12,0%	++
Entreprises produisant des MDD sur moins de 20% du CA...	10,0%	++
...et ayant des dépenses de pub./CA < 1%	8,0%	
...et ayant des dépenses de pub./CA entre 1% et 4%	9,0%	+
...et ayant des dépenses de pub./CA entre 4% et 8%	9,9%	
...et ayant des dépenses de pub./CA >= 8%	13,0%	++
Entreprises produisant des MDD entre 20% et 80% du CA...	12,0%	++
...et ayant des dépenses de pub./CA < 1%	16,0%	++
...et ayant des dépenses de pub./CA entre 1% et 4%	6,0%	-
...et ayant des dépenses de pub./CA entre 4% et 8%	15,0%	++
...et ayant des dépenses de pub./CA >= 8%	6,0%	--
Entreprises produisant des MDD et/ou d'autres marques industrielles sur plus de 80% du CA	14,0%	++
dont :		
les entreprises produisant des MDD sur plus de 80% du CA	17,0%	++
les entreprises produisant des MDD et d'autres marques indust. sur plus de 80% du CA, mais produisant moins de 80% de MDD	9,0%	
<b>Ensemble des IAA*</b>	<b>8,2%</b>	

\* Voir encadré méthodologique

Source : Calculs CREDOC d'après données SCEES, EAE 2005

+, ++, -, et -- expriment le degré de significativité statistique de l'écart (positif ou négatif) entre le ratio moyen pour la catégorie d'entreprises considérée et le ratio moyen calculé à l'échelle de l'ensemble de l'échantillon. Le degré de significativité dépend à la fois de l'importance de l'écart entre les ratios moyens, mais aussi de l'intensité de la dispersion des données individuelles qui se cache derrière la moyenne.

Il ressort clairement que la rentabilité moyenne est croissante d'une catégorie à l'autre à mesure que progresse la part des MDD dans l'activité. Ainsi, les entreprises qui ne produisent pas de MDD enregistrent en moyenne un ratio "résultat d'exploitation/ valeur ajoutée" de 7%, alors que les entreprises qui réalisent plus de 80% de leur chiffre d'affaires en MDD ou en produits destinés à être



vendus sous la marque d'autres industriels affichent un ratio moyen deux fois plus important (jusqu'à 17% pour celles, au sein de cette catégorie, qui font plus de 80% de leur chiffre d'affaires uniquement avec des MDD).

Au sein de chaque catégorie de degré d'engagement dans la production à MDD, la rentabilité croît généralement avec le taux d'effort publicitaire. Par exemple, parmi les entreprises qui ne produisent pas à MDD, celles qui dépensent moins de 1% de leur chiffre d'affaires en publicité sont marquées par une rentabilité moyenne de seulement 5%, alors que celles dont le taux d'effort publicitaire dépasse les 8% affichent une rentabilité moyenne de 13%. Cette relation entre taux d'effort publicitaire et rentabilité est cependant moins nette dans la catégorie des entreprises suivant une stratégie mixte. On relèvera en particulier le faible niveau de rentabilité moyenne des entreprises à fort taux d'effort publicitaire. On peut être tenté de voir ici les limites de la stratégie mixte, lorsqu'elle est menée de manière défensive en réponse à l'érosion des ventes de ses marques propres.

### **3.2 Approche économétrique**

---

Une approche univariée de l'analyse de l'effet des stratégies de marques sur la rentabilité comporte un risque d'interprétation erronée des résultats, car une relation apparente entre, par exemple, l'engagement dans la production à MDD et la rentabilité peut dissimuler le jeu d'effets de structure (par exemple, la taille ou le secteur d'appartenance de l'entreprise). Afin de tenter d'évaluer "toutes choses égales par ailleurs" l'influence sur la rentabilité des choix stratégiques des entreprises en matière de marque, nous avons procédé à l'estimation d'un petit modèle économétrique.

Nous avons testé l'influence sur le niveau du ratio "résultat d'exploitation/ valeur ajoutée" d'un certain nombre de variables explicatives. Tout d'abord, bien sûr, la part du chiffre d'affaires réalisée à partir de la fabrication à MDD (MdistCA) et le taux d'effort publicitaire (PubCA), puis un ensemble de variables de contrôle :

- le secteur d'appartenance de l'entreprise (en NAF700), au travers d'une série d'indicateurs sectorielles, afin de prendre en compte l'influence que les caractéristiques de chaque secteur d'appartenance (rythme de croissance des débouchés, intensité de la concurrence...) sont susceptibles d'exercer sur les résultats des entreprises ;
- la taille de l'entreprise appréhendée par son chiffre d'affaires (CA). Dans la mesure où plusieurs éléments déterminants de la compétitivité des industriels des IAA sont associés au jeu d'effets de dimension, une relation positive entre la taille des entreprises et leur rentabilité est attendue ;

- la part du chiffre d'affaires total qui est réalisée à l'exportation (ExportCA). Une relation positive entre le taux d'exportation et la rentabilité est attendue : le degré d'engagement à l'international est dépendant de la compétitivité de l'entreprise ;
- la part de l'activité principale dans le chiffre d'affaires total (Actpr), c'est-à-dire le complément du taux de diversification ;
- les dépenses d'investissement en matériel et équipement exprimées en pourcentage de la valeur ajoutée (Invest). On anticipe une relation positive avec la rentabilité car, d'une part, la rentabilité contribue à déterminer la capacité d'investissement des entreprises et, d'autre part, un effort d'investissement important est de nature à renforcer la compétitivité ;
- une variable muette (Groupe) exprimant l'appartenance de l'entreprise à un groupe (filiale ou tête de groupe) ;
- la part du chiffre d'affaires issue de la fabrication de produits destinés à être vendus sous la marque d'autres industriels (MautCA) est également intégrée au modèle.

Le modèle a été estimé au moyen de la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO). Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Le modèle confirme le résultat de l'analyse précédente : il existe une relation positive entre le degré d'engagement des entreprises dans la production à MDD et leur rentabilité. Le taux d'effort publicitaire, en revanche, est corrélé négativement à la rentabilité, mais la relation est statistiquement peu significative. Comme attendu, la taille des entreprises est positivement reliée à leur rentabilité. De manière contre-intuitive, la variable mesurant l'effort d'investissement est assortie d'un signe négatif. Par contre, toutes choses égales par ailleurs, l'appartenance à un groupe joue positivement sur la rentabilité. Toutes les autres variables, y compris les indicatrices sectorielles, sont non significatives.

VARIABLES	Coefficient	T-stat	Prob [ $\beta=0$ ]
Constante	0,1169	0,71	0,4783
Chiffre d'affaires	0,0000003	2,89	0,0038
Dépenses de pub /CA	-0,0029	-1,37	0,1693
Montant commercialisés sous MDD /CA	0,0010	1,85	0,0647
Montant commercialisés sous d'autres marques indust. /CA	-0,0001	-0,14	0,8902
Chiffre d'affaires à l'exportation /CA	0,0002	0	0,9972
CA de l'activité principale /CA	0,0007	1,02	0,3091
Inv installations et materiel / VA	-0,0052	-16,2	<,0001
Appartenance à un groupe	0,0481	1,69	0,0904
Activité principale : 151A	-0,2460	-1,61	0,1081
Activité principale : 151C	-0,1456	-0,92	0,3563
Activité principale : 151E	-0,1210	-0,79	0,4293
Activité principale : 152Z	-0,0849	-0,53	0,5927
Activité principale : 153A	0,0414	0,15	0,8832
Activité principale : 153C	-0,1700	-0,81	0,4204
Activité principale : 153E	-0,0573	-0,35	0,7282
Activité principale : 153F	-0,0969	-0,56	0,5779
Activité principale : 154A	0,0536	0,25	0,8026
Activité principale : 154C	-0,0230	-0,09	0,9265
Activité principale : 154E	0,4495	0,95	0,3434
Activité principale : 155A	-0,1815	-1,06	0,2901
Activité principale : 155B	-0,0733	-0,33	0,7414
Activité principale : 155C	-0,0423	-0,27	0,7865
Activité principale : 155D	-0,0034	-0,02	0,9863
Activité principale : 155F	-0,0438	-0,22	0,8276
Activité principale : 157C	0,0140	0,07	0,9441
Activité principale : 158A	-0,1028	-0,66	0,5064
Activité principale : 158F	-0,0222	-0,14	0,8904
Activité principale : 158H	0,0019	0,01	0,993
Activité principale : 158K	-0,0584	-0,36	0,7173
Activité principale : 158M	-0,2041	-1,05	0,2944
Activité principale : 158P	-0,0695	-0,39	0,6952
Activité principale : 158R	0,0077	0,04	0,969
Activité principale : 158T	0,1097	0,61	0,5424
Activité principale : 158V	0,0414	0,25	0,7989
Activité principale : 159A	0,1127	0,63	0,5284
Activité principale : 159B	-0,0217	-0,11	0,9116
Activité principale : 159F	0,2421	1,48	0,1395
Activité principale : 159G	-0,0907	-0,57	0,5685
Activité principale : 159J	-0,1285	-0,45	0,6495
Activité principale : 159L	0,1757	0,37	0,709
Activité principale : 159N	-0,0977	-0,41	0,6783
Activité principale : 159S	0,0928	0,52	0,6039
n	2785		
R <sup>2</sup>	0,1135		
F	8,36		<,0001

On relèvera le très faible niveau du R<sup>2</sup>, qui témoigne du faible pouvoir explicatif global du modèle : la rentabilité des entreprises est un phénomène complexe faisant intervenir un grand nombre de déterminants dont les données d'enquête ne rendent qu'imparfaitement compte.

Au final, les deux stratégies d'investigation que nous avons suivies convergent autour du constat d'une influence positive de l'engagement dans la production à MDD sur la rentabilité des entreprises. Ce résultat, bien sûr, ne signifie pas qu'il suffit à une entreprise de produire pour le compte de distributeurs pour bénéficier *ipso facto* d'une bonne rentabilité. Mais, contrairement à une idée reçue, produire à MDD n'est pas nécessairement un pis-aller auquel il faut se résigner lorsque suivre une stratégie de marque autonome se révèle problématique.

## CONCLUSION

---

L'accélération de la poussée des MDD sur le marché alimentaire contribue, avec l'évolution des comportements alimentaires, la mondialisation du marché et la concentration de la distribution, à la transformation des industries agroalimentaires.

Le développement des MDD provoque le resserrement du marché des marques d'industriels et menace leur accès aux consommateurs finals. Il contribue en outre au renforcement du pouvoir de négociation des distributeurs et à la modification des comportements d'achat des consommateurs. Il place les industriels devant la nécessité d'arbitrer entre différentes options stratégiques : faut-il participer au mouvement et se positionner sur ce marché en croissance, au risque d'accélérer le mouvement et de contribuer à la cannibalisation de leurs propres marques ? Faut-il, au contraire, s'opposer à cette tendance et se donner les moyens de renforcer la compétitivité des marques ?

L'étude que nous avons menée conduit au constat d'une grande diversité de réactions stratégiques. Les grands acteurs du secteur ont majoritairement adopté une attitude de résistance ; ils sont engagés dans d'importantes manœuvres portant notamment sur la restructuration de leur portefeuille d'activités afin de concentrer leurs forces sur un ensemble resserré et cohérent de catégories et un nombre plus limité de marques fortes. Il s'agit de sécuriser l'accès au marché et de renforcer le pouvoir de négociation par la concentration de l'activité sur un ensemble de marques mondiales, très fortement marketées et bénéficiant de la force de frappe en matière d'innovation que leur offre leur grande dimension. Parallèlement, l'essor du marché des MDD est en train de faire émerger une nouvelle catégorie d'industriels, spécialisés dans la production pour compte d'autrui, engagés dans une stratégie de croissance rapide leur permettant de consolider une compétitivité fondée sur l'exploitation des effets de dimension. Entre ces deux pôles, un grand nombre de producteurs s'efforcent de suivre une stratégie mixte, consistant à la fois à fournir les distributeurs en produits à MDD et en assurant la promotion de leurs marques propres. Cette stratégie mixte peut être le reflet d'une posture défensive : les industriels concernés cherchent à compenser le reflux de leurs ventes à marques propres par une production à MDD qui favorise la saturation de leurs capacités de production ; elle peut aussi être menée dans un esprit offensif : c'est souvent le cas de PME qui voient dans la production à MDD l'opportunité d'accélérer leur marche vers la taille critique qui doit leur assurer la maîtrise des coûts et l'accès aux moyens de R&D et de communication pour assurer la compétitivité de leurs marques propres.

Au-delà de leur diversité, les réactions stratégiques au nouveau contexte du marché convergent dans leur contribution à un processus de concentration. Quelle que soit l'option privilégiée, la compétitivité

des industriels des IAA passe par la croissance. Ce processus se traduit par une emprise de plus en plus importante des groupes sur le tissu d'entreprises. Entre 2000 et 2005, la proportion d'entreprises indépendantes est passée de 75% à 71% du nombre total de structures. Mais l'emprise des groupes est plus forte et s'est accrue sensiblement plus vite au sein des segments du secteur les plus engagés sur le marché du commerce de détail. Le recul des entreprises indépendantes est particulièrement marqué parmi les entreprises engagées dans la production à MDD et qui mènent une stratégie mixte soutenue par un taux d'effort publicitaire important, ainsi que dans les rangs des spécialistes des MDD. Toutefois, l'intérêt croissant que portent les distributeurs aux produits de niche (à marques d'industriels mais aussi à MDD) favorisant le traitement "intensif" des marchés par une meilleure prise en compte de la diversité des attentes des consommateurs, ouvre un espace stratégique pour de petits producteurs étroitement spécialisés, capables de différencier leur offre et de se plier aux exigences des clients distributeurs en termes de volume, de prix, de sécurité et d'organisation logistique.

Quelle est la structuration du marché alimentaire susceptible d'émerger des évolutions en cours ?

L'interprétation que nous avons proposée de l'essor des MDD incite à anticiper la poursuite – voire l'accélération – de leur développement. Les MDD constituent une pièce maîtresse dans les stratégies des distributeurs confrontés à la nécessité d'entrer dans le régime de croissance intensive. Plus généralement, le basculement des fonctions marketing au plus près des consommateurs est cohérent avec la mise en place d'une économie post-fordienne, "tirée par l'aval". L'essor à venir des MDD s'accompagnera de l'approfondissement des tendances à la diversification des gammes, déjà à l'œuvre, au-delà des produits de cœur de marché. Simultanément, avec la montée en compétences des distributeurs dans le champ du marketing, les MDD sont sans doute appelées à conquérir le statut de véritables marques, porteuses à la fois de signaux de qualité et d'attributs immatériels tout en opérant un travail de plus en plus fin de segmentation des marchés. Face à cette perspective, un nouveau paysage s'esquisse dans les IAA appelées à se structurer de plus en plus nettement autour de quatre grands pôles.

- Des entreprises gestionnaires d'un portefeuille de grandes marques qui, à force de concentration, de recentrage, de restructuration de leur portefeuille de marques et grâce à leur force de frappe en matière de communication et de R&D, parviennent à préserver leur place dans les linéaires. Leur position est cependant fragilisée par l'érosion de leurs parts de marché face à la montée des MDD et à la volonté des distributeurs de contrebalancer le pouvoir de marché que leur confèrent leur taille et la force de leurs marques. Conscientes du danger que représente pour elles le paysage qui s'installe, elles pourraient être de plus en plus nombreuses à sortir de leur rôle traditionnel. Leur métier pourrait progressivement se détacher de la production au sens strict.

L'externalisation d'une part croissante de l'activité de fabrication pourrait aller de pair avec une redéfinition du métier sur la conception des produits et, surtout, sur la gestion de la relation avec la clientèle, au travers de la communication bien sûr, mais aussi au moyen de l'établissement de nouvelles formes de distribution : restauration hors-domicile, collectivités, voire intégration de la distribution de détail via la création de réseaux de points de vente ou, plus sûrement, de sites internet. Cette évolution s'accompagnera d'une poursuite de la restructuration du portefeuille d'activités. Il ne s'agira plus, comme au cours de la dernière décennie, de le concentrer sur les marques les plus fortes, génératrices de pouvoir de négociation, mais de sortir de la logique industrielle qui domine encore sa constitution (homogénéité des matières premières ou des process) pour s'orienter vers une logique de bouquets de produits complémentaires sur le plan fonctionnel ou symbolique du point de vue des consommateurs. Les restructurations menées au cours des dernières années chez Danone vont dans ce sens et mènent progressivement à l'émergence d'un acteur qui passe de l'offre d'une gamme diversifiée de produits alimentaires, sans liens marqués entre eux, à la construction d'un bouquet centré sur la nutrition. Rien n'interdit de considérer que ce type d'évolution puisse conduire cette catégorie d'entreprises à sortir du champ strict des produits alimentaires. La marque Evian ne s'est-elle pas d'ores et déjà aventurée sur le terrain des cosmétiques ? La marque Nespresso ne figure-t-elle pas déjà sur des machines à café ?

- **De purs industriels**, dont l'essentiel de l'activité consiste à fabriquer des produits destinés à être vendus sous des marques ne leur appartenant pas, en sous-traitance ou sous licence d'entreprises gestionnaires de marques en quête d'externalisation, ou bien pour le compte de grands distributeurs. Leur compétitivité résidera dans la maîtrise d'un outil de production de plus en plus coûteux et sophistiqué pour réussir à la fois à maîtriser les coûts, respecter des contraintes sanitaires et environnementales qui iront croissant, et faire preuve de suffisamment de flexibilité pour s'adapter à la spécificité des demandes de chaque client sans nuire à la réalisation d'économies d'échelle. Le mouvement de concentration en cours parmi les spécialistes des MDD est très certainement appelé à se poursuivre. Il fera émerger des géants mondiaux de la production alimentaire, à l'instar des faiseurs qui ont déjà émergé dans l'électronique ou dans l'industrie pharmaceutique. La taille critique, les capacités de R&D en matière de procédés, l'optimisation de la supply chain, mais aussi la mobilité géographique pour s'adapter à l'évolution internationale des différentiels de coûts constitueront les modalités dominantes de la concurrence sur ce segment de marché.
- **Des spécialistes produits**, suivant une stratégie mixte fondée sur la gestion de marques propres et la production pour compte d'autrui (gestionnaires de portefeuilles de marques ou distributeurs),

qui fonderont leur compétitivité sur l'innovation produit qui les mettra en mesure de se différencier des géants du secteur concentrés sur les segments associés aux plus gros volumes. La fonction marketing y sera réduite, la force de leurs marques – très relative – résidant plus dans l'attractivité intrinsèque des produits que dans la communication. Leurs compétences porteront sur la maîtrise de process spécifiques et/ou sur une expertise des attentes des consommateurs relatives à leurs produits, alimentée par les processus d'apprentissage associés aux lancements de nouveaux produits réalisés sous leurs marques. La capacité à aider les distributeurs à créer des gammes de MDD différenciatrices en entrant dans une démarche de co-innovation, mais aussi l'aptitude à animer les rayons par leurs différences tout en faisant contrepoids à la puissance des grandes marques, assureront aux meilleurs d'entre eux l'accès aux linéaires. Certains essaieront de sortir de ce face à face exclusif avec les distributeurs pour tenter la promotion de leurs marques propres au travers de circuits alternatifs, notamment la vente en ligne. Faute de moyens, de compétences et d'un portefeuille de produits suffisamment étendu et cohérent du point de vue des consommateurs, il ne s'agira généralement que de débouchés d'appoint mais pouvant offrir un précieux point d'observation des tendances des marchés.

- Les industriels n'ayant pas fait (ou pas pu faire) de choix clair entre ces différents positionnements risquent de faire les frais de la raréfaction des linéaires pour les marques d'industriels et de la sélectivité croissante des donneurs d'ordres pour la production à compte d'autrui. Les petits producteurs de produits régionaux devraient pouvoir continuer à tirer leur épingle d'un jeu où les distributeurs seront toujours soucieux de donner une image citoyenne et comprendront les bénéfices à tirer d'une différenciation de l'offre et de son adaptation à la demande locale. D'autres s'efforceront de se positionner sur les circuits de distribution émergents (bio, commerce de niche en ligne...).

Dans cette configuration de l'organisation du marché alimentaire, les entreprises désireuses de poursuivre une stratégie de marques propres seront donc incitées, parallèlement à leurs efforts pour continuer de trouver leur place dans les linéaires des distributeurs, à rechercher les moyens d'un contact direct avec les consommateurs. Ainsi, alors que le champ d'action des distributeurs s'étend de plus en plus vers l'amont, par la gestion des marques et le pilotage de la production (définition de ce qui doit être mis sur le marché), certains industriels feront le chemin dans l'autre sens, en direction des consommateurs, pour s'assurer un accès direct au marché. Les grandes manœuvres dans ce sens ont déjà commencé. Parallèlement aux efforts déployés par de grands acteurs du secteur pour se développer dans la RHD (restauration traditionnelle, hôtellerie, mais aussi "circuits alternatifs" tels que les sandwicheries, les fast-foods, les stations-services, les points presse...), des multinationales comme



Coca-Cola, PepsiCo, Kellogg's, Unilever, Nestlé ou Danone ont déjà intégré une activité propre dans le domaine des distributeurs automatiques (Coca-Cola détiendrait 25 000 automates...). Certains industriels ont franchi le Rubicon en procédant à la création d'un réseau de points de vente. Fleury-Michon a été précurseur en la matière avec la création en 2000 de l'enseigne de restauration rapide Graine d'Appétit. Le lancement particulièrement réussi par Nestlé de Nespresso, vendu exclusivement par correspondance et dans son réseau de boutiques, fait ici figure de symbole. Le groupe Norac (marques Daunat, La Boulangère, Whaou...) a lancé la chaîne de boutiques à l'enseigne Sandwich Market, hybride entre l'épicerie et le fast-food, qui commercialise ses produits. Mais créer un réseau de boutiques est un processus long et coûteux, qui réclame des compétences très éloignées de celles que maîtrisent généralement les industriels. Le développement du commerce électronique offre à cet égard de nouvelles voies d'intégration vers l'aval, moins risquées et beaucoup plus accessibles aux PME. M&M's (marque du groupe Mars), a ouvert en 2007 un site de vente en ligne permettant aux clients de personnaliser les bonbons commandés ; Weight Watchers exploite un site communautaire comportant une boutique en ligne ; Pernod Ricard a lancé en 2006 le site barpremium.fr spécialisé sur les alcools haut de gamme généralement non vendus en GMS ; de petites entreprises comme Leroux, les Salines de Guérande ou La Belle-Iloise sont également présentes sur la toile. L'intégration de la distribution par les industriels est encore modeste et vise souvent davantage la promotion de la marque que la réalisation d'un volume d'affaires significatif. Mais l'orientation est prise et l'on peut anticiper son développement futur. Hors de l'alimentaire, l'intégration de la distribution par les industriels est un processus déjà beaucoup plus avancé<sup>30</sup>.

Le chassé-croisé qu'opèrent distributeurs et industriels le long des filières augure du dépassement des catégories traditionnelles. Le commerce de l'habillement est désormais dominé par les "marques enseignes" : seule la connaissance de l'histoire des entreprises permet de savoir si l'on a affaire à un distributeur ayant remonté la filière ou à un industriel ayant intégré la distribution (souvent en se désengageant en parallèle de l'activité productive). Nous avons proposé d'appeler "intégrateurs"<sup>31</sup> cette nouvelle catégorie d'acteurs économiques dont le métier consiste à concevoir des offres et à les promouvoir auprès de la clientèle qu'ils se sont donnés pour cible. Les transformations en cours sur le marché alimentaire pourraient ainsi déboucher sur une nouvelle architecture des filières et des marchés, au sein desquels les intégrateurs joueraient un rôle majeur. Les grandes manœuvres

---

<sup>30</sup> Voir Moati, Meublât et David [2006].

<sup>31</sup> Moati [2001, 2008].

stratégiques que suscite le développement des MDD pourraient rapidement prendre un nouveau tour : acquérir une position de force dans la catégorie des intégrateurs.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- BASTELICA C., DOISNEAU L. [2004], "La publicité des industrie agroalimentaires. Les grandes entreprises s'affichent", *Agreste Primeur*, n° 152, novembre.
- BRETON P. [2004], *Les marques de distributeurs. Les MDD ne sont pas que des copies*, Dunod-LSA, Paris.
- DIETSCH M, WILLART S. [2006], "L'ascension des MDD est-elle irrésistible ? Etude de la relation entre la fréquentation des magasins et le poids des marques", document de travail LARGE, IEP de Strasbourg.
- DIETSCH M. [2007], "L'équilibre des relations fournisseurs-distributeurs. Le cas des marchés de produits de grande consommation", Rapport pour la Commission d'Examen des Pratiques Commerciale, janvier.
- FITZELL P. [2003], *Private Label Marketing in the 21st Century. Store Brands/Exclusive Brands on the Cutting Edge*, Global Books LLC, New York.
- GERADON DE VERA O., DUPRE J. [2008], "Pouvoir et vouloir d'achat", complément à MOATI P., ROCHEFORT R., *Mesurer le pouvoir d'achat*, Rapport du Conseil d'Analyse Economique, La Documentation Française, Paris.
- KAPFERER J.-N. [2005], *Ce qui va changer les marques. Discount, mondialisation et marchés matures*. Editions d'organisation, Paris.
- KUMAR N., STEENKAMP J.-B. [2006], *Private Label Strategy. How to Meet the Store Brand Challenge*, Harvard Business School Press, Boston.
- LAMEY L, DELEERSNYDER B., DEKIMPE M.G., STEENKAMP J-B E.M. [2007], "How Business Cycles Contribute to Private Label Success: Evidence from the US and Europe", *Journal of Marketing*, vol. 71, n°1 jan., pp. 1-15.
- MOATI P. [2001], *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris.
- MOATI P. [2008], *L'économie des bouquets. Les marchés de solution dans le nouveau capitalisme*, Editions de l'Aube, La Tour d'Aigues.
- MOATI P., MEUBLAT O, DAVID X. [2006], "Les nouveaux concepts commerciaux en 2006 : progression de l'orientation client et montée du modèle «click and mortar»", *Cahier de Recherche du CRÉDOC*, n°223, octobre.
- MOATI P., RANVIER M. [2005], "Comportements et attitudes des consommateurs à l'égard du commerce alimentaire. Enquête Commerce 2005", *Cahier de Recherche du CRÉDOC*, n°211, novembre.
- MOATI P., RANVIER M., RUIZ N. [2007], "Contrainte budgétaire des ménages, segmentation des marchés et stratégies de la grande distribution", *Cahier de recherche du CRÉDOC*, n°235, novembre 2007.
- MOATI P., ROCHEFORT R. [2008], *Mesurer le pouvoir d'achat*, Rapport du Conseil d'Analyse Economique, La Documentation Française, Paris.
- ROCHEFORT R. [1995], *La société des consommateurs*, Odile Jacob, Paris.

- ROUX D. [2005], "Résistance du consommateur : un état de l'art sur les formes de réponses adverses au marché et aux firmes", document de travail, Institut de Recherche en Gestion, Université Paris XII.
- SANTI M [1997], "Marques de distributeurs : six idées fausses", *L'Expansion Management Review*, mars, pp. 64-85.
- SICARD M.-C. [2005], *Les ressorts cachés du désir. Trois issues à la crise des marques*, Village Mondial, Paris.