

La poussée des marques de distributeurs sur le marché alimentaire : interprétations et perspectives

Philippe Moati



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/rei/4188>

DOI : 10.4000/rei.4188

ISSN : 1773-0198

Éditeur

De Boeck Supérieur

Édition imprimée

Date de publication : 15 septembre 2010

Pagination : 133-154

ISSN : 0154-3229

Référence électronique

Philippe Moati, « La poussée des marques de distributeurs sur le marché alimentaire : interprétations et perspectives », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 131 | 3e trimestre 2010, document 6, mis en ligne le 15 septembre 2012, consulté le 03 juin 2022. URL : <http://journals.openedition.org/rei/4188> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rei.4188>

Chronique

LA POUSSÉE DES MARQUES DE DISTRIBUTEURS SUR LE MARCHÉ ALIMENTAIRE : INTERPRÉTATIONS ET PERSPECTIVES

Philippe MOATI

Université Paris Diderot-Ladyss, Crédoc

I. — INTRODUCTION

La notion de marque de distributeur, ou MDD, recouvre une variété de formes dont le point commun est que la marque (ou tout au moins le « label ») accolée au produit ressort de la responsabilité du distributeur qui, de fait, jouit du monopole de sa commercialisation.

Phénomène qui remonte au moins au début du 20^{ème} siècle, les MDD ont bénéficié dans l'alimentaire d'un nouvel élan au milieu des années 1970, avec le lancement par Carrefour de ses « Produits libres », puis l'introduction de gammes de produits portant explicitement le nom de l'enseigne (les produits signés « Carrefour » lancés en 1985). Depuis, l'emprise des MDD sur le marché des produits de grande consommation n'a cessé de progresser alors qu'en parallèle le concept continuait d'évoluer et apprenait à se décliner. Cette poussée des MDD n'est rien moins qu'une remise en cause de l'architecture des marchés de masse qui s'est progressivement mise en place à partir de l'entre-deux-guerres (Cochoy, 1999), dans laquelle l'industriel conçoit les produits et les « prévend » aux consommateurs au travers de son marketing (les études de marché en amont, la publicité et le packaging en aval), alors que le distributeur (et non plus le « commerçant ») se contente d'assurer la mise à disposition physique des produits pour les consommateurs.

L'objectif de cette chronique est d'essayer de comprendre les raisons de la poussée des MDD afin de nourrir une réflexion prospective portant notamment sur une possible réversibilité du processus. Certains aspects importants de l'économie des MDD seront ainsi passés sous silence comme, par exemple, les

modalités de la production des MDD (1). L'essor des MDD a favorisé celui des recherches académiques, en économie et en gestion (2). Ces recherches, qui abordent des champs aussi divers que les conditions de l'introduction de MDD face aux marques nationales, le positionnement stratégique des MDD, leur contribution à la fidélisation de la clientèle... ne fournissent pas d'explications directes de la croissance de l'emprise des MDD sur les marchés, ni de son accélération au cours des années récentes. Les principaux arguments permettant de comprendre les raisons qui incitent les distributeurs à développer leurs propres gammes de produits (des marges supérieures, le renforcement du pouvoir de négociation vis-à-vis des grandes marques, le desserrement de la concurrence par les prix entre distributeurs par une plus grande différenciation...) ont été mis en avant depuis longtemps, quasiment de façon simultanée à l'apparition des MDD (voir les références rappelées par Steiner (2004)). Les intuitions initiales ont donné lieu depuis à la construction de modèles théoriques ainsi qu'à des tentatives de validations empiriques. Toutefois, sur la base de la littérature existante, il demeure difficile de comprendre pourquoi les MDD, pourtant séculaires, ont mis autant de temps à étendre leur pénétration sur les marchés et les raisons de l'accélération de leur développement depuis une dizaine d'années alors que rien n'indique qu'un quelconque équilibre ait été atteint. Pour tenter de répondre à cette question, nous adopterons une posture à la fois évolutionniste et institutionnaliste qui revient à considérer que la dynamique des secteurs et des marchés se déroule comme une succession de régimes de croissance.

À l'échelle sectorielle, un régime de croissance peut être défini comme un « ordre », c'est-à-dire un mode de fonctionnement relativement cohérent, qui se traduit par une certaine permanence des formes de la concurrence, des structures, des modes d'organisation et des stratégies des entreprises, des caractéristiques de la demande et du cadre réglementaire... Un régime de croissance naît des régularités, des propriétés émergentes des interactions individuelles (représentations, normes de comportement...), ainsi que du jeu des mécanismes régulateurs assurés par les institutions (cadre juridique, standards...). Un régime de croissance est susceptible d'entrer en crise et d'être remplacé par un autre lorsque le processus d'accumulation se trouve compromis par la montée de tensions internes (saturation du marché, goulet d'étranglement technologique, épuisement du stock de ressources critiques, surgissement d'une innovation de rupture...) ou en raison de l'émergence de contradictions entre les modalités de fonctionnement du secteur et les caractéristiques du cadre économique et institutionnel auquel il appartient et qui modifient ses conditions

(1) Voir, par exemple, Moati (2008, 2009).

(2) Pour un survey récent, voir Bergès *et al.* (2008).

de base. Selon cette grille d'analyse, nous soutiendrons que la montée des MDD peut s'interpréter, au-delà des facteurs conjoncturels, comme le symptôme d'un changement de régime de croissance dans le secteur de la distribution répondant au passage d'un capitalisme fordien à un capitalisme post-fordien.

Afin de traiter cette question dans un champ homogène, nous concentrerons notre propos sur le marché alimentaire dans lequel la question des MDD prend un relief particulier en raison du poids des produits alimentaires dans la consommation finale (14 % de la dépense de consommation des ménages), de celui des industries agroalimentaires dans l'industrie française (14 % de la production industrielle nationale), et des tensions qui règnent traditionnellement dans les relations entre les distributeurs alimentaires et leurs fournisseurs. On verra cependant que ce sont en gros les mêmes facteurs qui poussent les MDD dans l'alimentaire et dans le non-alimentaire, le marché alimentaire se révélant, à bien des égards, en retard sur ce plan par rapport à certains marchés non-alimentaires qui peuvent ainsi préfigurer la situation qui prévaudra dans l'alimentaire dans les prochaines années.

Après avoir précisé les développements récents du phénomène MDD sur le marché français, nous nous attacherons donc à l'interprétation de leur essor. Nous verrons que si celui-ci a très certainement été stimulé par des facteurs contingents (modifications du cadre réglementaire et contexte macroéconomique), il doit également être mis en perspective de tendances lourdes d'évolution des comportements de consommation et de mutations dans le secteur du commerce. Il convient alors de privilégier une interprétation d'ordre structurel qui conduit à anticiper la poursuite de la diffusion des MDD en accompagnement de l'affirmation progressive d'une nouvelle architecture des marchés de grande consommation et d'une nouvelle division de la chaîne de valeur entre l'industrie et le commerce.

II. — LE CONSTAT

Au cours des dix dernières années, la pénétration du marché alimentaire par les MDD a connu une accélération. Simultanément, sur le plan qualitatif, les MDD ont quitté progressivement le registre du *me too product* pour se décliner en gammes de plus en plus étendues.

2.1. L'emprise croissante des MDD sur le marché des produits alimentaires

Début 2009, la part de marché des MDD dans les circuits hypers et supers a dépassé le seuil de 30 % en valeur. La progression de l'emprise des MDD sur le marché alimentaire s'est accélérée à la fin des années 1990, notamment au moment où Leclerc et Auchan ont reconsidéré l'importance stratégique des MDD, puis en 2005-2006 lorsque les distributeurs dans leur ensemble ont affi-

ché des objectifs ambitieux d'accroissement de la contribution des MDD à leur chiffre d'affaires. En 2008, selon IRI, leur part de marché a progressé de 1,7 point, soit un rythme près de deux fois plus rapide que celui observé au cours des années précédentes. Si cette croissance s'est légèrement ralentie en 2009, au total, leur emprise sur le marché a gagné près de 10 points entre 2000 et 2009.

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 20 % dans les liquides. La progression est toutefois sensible dans l'ensemble des catégories.

TABLEAU 1 : Évolution des parts de marché en valeur des MDD par famille de produits (en %)

	1994	1999	2001	2005	2009
Surgelés	24,5	31,3	n.c.	41,1	51,7
Produits frais libre-service	n.c.	26,4	28,8	35,6	41,2
Crémèrie	21,2	23,3	23,7	29,7	35,3
Épicerie	16,3	18,7	18,3	20,8	25,5
Liquides	13,9	12,9	15,6	17,7	18,7

Sources : AC Nielsen (valeur) via le site de la FCD

L'emprise des MDD sur le marché alimentaire est plus importante encore – 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, même si l'on note depuis peu l'ouverture de l'assortiment de plusieurs enseignes à quelques produits de grandes marques « incontournables ». Après avoir marqué une pause au milieu des années 2000, la dynamique de conquête de part de marché par le hard-discount s'est relancée à partir de la fin 2007. Début 2009, elle s'établit à 14,3 % en valeur et 22,8 % en volume. 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 donc désormais s'approcher des 40 % en valeur. Les MDD étant généralement moins chères que les produits de grandes marques, leur part de marché en volume dépasse probablement le seuil symbolique des 50 %. En tendance, la progression de ce poids ne manifeste aucun signe d'essoufflement.

2.2. Des gammes de MDD qui s'enrichissent et se différencient

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 1980, 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 (3). Si ce type de produits continue de constituer le cœur de l'offre MDD, celle-ci s'est enrichie 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 » – dites aussi MDD économiques – mises en avant par les grandes surfaces afin de tenter de contenir l'évasion d'une partie de leur clientèle vers le hard-discount : les produits « Pouce » d'Auchan, les gammes « Numéro 1 » et Carrefour Discount de Carrefour, « Eco+ » de Leclerc... S'inspirant des réussites en la matière de distributeurs anglo-saxons (Tesco ou Sainsbury au Royaume-Uni, Loblaws au Canada...), les enseignes de grandes surfaces ont également élaboré des MDD « premium » qui recourent des références de qualité originales, voire innovantes, vendues à un prix proche (voire supérieur) 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 dès 1995. Enfin, l'heure est au développement de MDD « spécialisées » ou « thématiques », *élaborées pour des communautés qui répondent à des postures de consommation* (4) : produits du terroir, bio, ethniques, équitables... Au final, les enseignes de la grande distribution se trouvent désormais à la tête de véritables portefeuilles de marques propres leur permettant de cibler différents segments de marché correspondant à des profils de consommateurs ou des occasions de consommation spécifiques. Si l'essentiel des ventes de MDD est encore réalisé à partir des MDD « classiques » (5) la part de marché des MDD thématiques est en croissance rapide.

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 Nielsen, en cinq 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 près de 10 points de part de marché, alors que les marques de PME ont renforcé leur position.

- (3) En 2008, selon l'institut Nielsen, les MDD classiques étaient vendues en moyenne 26 % moins cher que les marques nationales. L'écart s'étend jusqu'à 52 % pour les premiers prix.
- (4) Nathalie Mesny, directrice du marketing de Carrefour, *Points de Vente*, 11 décembre 2005.
- (5) 78 % en 2008 (*Source* : IRI). En 2009, les ventes de MDD thématiques se sont accrues de près de 28 % contre seulement 6,5 % pour les MDD classiques et alors que les ventes de MDD économiques reculaient de 0,8 %.

Les gammes MDD de Carrefour

Le portefeuille de MDD de Carrefour, qui a été récemment réaménagé, se structure désormais de la manière suivante :

- les premiers prix avec *Numéro 1* (moins cher que les marques du hard-discount, mais souvent aussi de moins bonne qualité) et, depuis avril 2009, *Carrefour Discount* ;
- le cœur de marché avec la marque *Carrefour* pour l'alimentaire ;
- les gammes spécifiques :
 - 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. 2 000 nouvelles références étaient annoncées pour 2009 avec l'objectif d'atteindre le seuil de 50 % de part de marché pour l'ensemble des MDD de l'enseigne à un horizon de trois ou quatre ans.

TABLEAU 2 : Évolution de la structure du chiffre d'affaires d'une grande ou moyenne surface alimentaire moyenne (produits de grande consommation + produits frais en libre-service)

	1999	2003	2008
Marques de PME	17,7	19,3	22,8
<i>Françaises</i>	14,9	16,1	18,8
<i>Étrangères</i>	2,9	3,2	4,0
Marques de groupes	64,1	58,7	48,9
<i>Français</i>	21,8	21,8	16,0
<i>Étrangers</i>	42,3	36,9	32,9
MDD	18,2	21,9	28,3
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Source : Nielsen pour la FCD, 2010

III. — LES FACTEURS CONTINGENTS FAVORABLES AUX MDD

Une première manière d'interpréter l'accélération du développement des MDD (celle que l'on rencontre le plus couramment dans la presse professionnelle) consiste à mettre en avant les conséquences des modifications du cadre réglementaire et de la conjoncture du pouvoir d'achat. Cette interprétation permet d'imaginer un arrêt, voire une réversibilité du processus.

3.1. Un cadre réglementaire involontairement incitatif

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 commer-

ciale », induisant la flambée des marges arrières que les distributeurs n'avaient pas la possibilité de répercuter sur les prix (6). Ce mécanisme a conduit à une poussée des prix aux consommateurs, favorisée par la confusion engendrée par le passage à l'euro. Cette inflation, dans le contexte macroéconomique déprimé du début des années 2000, a contribué à l'accélération de la pénétration du hard-discount. Les enseignes d'hypers et de supers ont alors tenté de réagir à cette dégradation de leurs parts de marché par la réaffirmation de leur compétitivité-prix. Face aux contraintes imposées par la loi, cette stratégie s'est concentrée autour de deux axes : 1) 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 ; 2) 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-Dutreil, a redonné aux distributeurs des degrés de liberté pour abaisser le prix des produits de grandes marques. L'instauration du « triple net » par la loi Chatel de 2007 qui autorise la répercussion de l'intégralité de la marge arrière dans les prix, puis la « négociabilité » par les distributeurs des conditions de vente des fournisseurs introduite par la loi de modernisation de l'économie de 2008, ont restauré les conditions d'une concurrence effective sur la vente des produits de marque. Depuis la fin 2007, le prix relatif des produits de grandes marques est orienté à la baisse. Avec le reflux des cours des matières premières, les prix des marques nationales sont même en recul depuis le début de l'année 2009. Ainsi, selon l'indicateur « Nielsen-LSA », les prix des grandes marques avaient baissé de 0,38 % en mars 2009 en glissement annuel, alors que ceux des marques de distributeurs augmentaient de 1,83 % et ceux des premiers prix de 3,93 %. Il a été reconnu de longue date que le fait que l'ensemble des distributeurs commercialise les mêmes produits de grandes marques facilite la comparaison des prix par les consommateurs entre les magasins. La concurrence que se livrent les enseignes autour de ces produits conduit donc à réduire les marges qui leur sont associées (Steiner, 2004). Anticipant l'effet de la réforme du cadre réglementaire sur la rentabilité de 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 (de l'ordre de 25 à 30 %) (7) à celui des produits de grandes marques (8). Au même moment,

(6) Pour une analyse économique des effets de la loi Galland, voir notamment Colla (2009).

(7) Kumar et Steenkamp (2006).

(8) « Avec la modification de la loi Dutreil, 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).

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. Depuis, le mouvement se trouve accéléré par l'offensive des hard-discounters sur les produits de grandes marques. Soucieux d'élargir leur base de clientèles, ces derniers ont en effet entrepris d'étendre leur offre de produits de marques nationales (voire tout simplement, comme pour Lidl ou Netto, de les introduire dans leur assortiment). La concentration de leurs achats autour d'un très petit nombre de références incontournables, couplée à la faiblesse des coûts d'exploitation et à une stratégie consistant à utiliser les grandes marques comme produits d'appel, autorise les hard-discounters à mener une politique tarifaire très agressive, réduisant d'autant la rentabilité des grandes marques pour les enseignes traditionnelles et les incitant ainsi davantage à la mise en avant de leurs marques propres.

3.2. Une conjoncture macroéconomique propice

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 (9), une proportion significative de ménages ayant même subi un recul (Moati, Ranvier et Ruiz, 2007). Durant la même période, l'inflation des prix de l'immobilier (et des loyers) et de l'énergie a fortement pesé sur la croissance du « revenu libéré » dont dépendent directement les dépenses effectuées dans le commerce. Enfin, dans le même temps, l'arrivée en grappe de nouveaux biens et services issus de NTIC a suscité un surcroît d'appétence à la consommation que l'évolution du pouvoir d'achat n'a pas permis de satisfaire (Géradon de Véra et Dupré, 2008). Les ménages ont dû opérer des arbitrages dont les produits de grande consommation – généralement peu impliquant et qui répondent à des besoins déjà largement satisfaits – ont largement fait les frais. Le renforcement corrélatif de la sensibilité des consommateurs aux prix a profité aux MDD, par le biais de la croissance du hard-discount mais aussi par la réallocation des dépenses au sein des circuits traditionnels en faveur des produits les moins coûteux.

La crise financière pèse sur le pouvoir d'achat des ménages et encourage de nouveaux arbitrages. Déjà l'année 2008 s'est soldée par un recul de 2 % en volume des produits de grande consommation dans les hypers et les supers (10). Le reflux des prix opéré en 2009 a apporté un coup de pouce au pouvoir d'achat des ménages qui, en dépit du contexte de crise, s'est accru d'environ 2,2 % en 2009. La fin de l'épisode de recul des prix (voire, l'amorce d'un retour de la hausse des prix d'un certain nombre de produits de base) cou-

(9) Entre 2001 et 2007, le pouvoir d'achat par unité de consommation a progressé au rythme de 1,9 % en moyenne par an.

(10) *Source* : TNS WorldPanel.

plé à l'accroissement du chômage laisse augurer une dynamique du pouvoir d'achat nettement moins favorable en 2010, qui devrait profiter aux MDD.

3.3. 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, celui-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. La flambée du cours des matières premières agricoles intervenue entre la fin 2007 et le premier semestre 2008 a agi dans le même sens car les matières premières occupent une place plus importante dans la structure de coût des premiers prix et des MDD que dans celui des grandes marques (poids des coûts marketing et commerciaux). Ensuite, les enseignes considèrent généralement qu'elles encourent un risque 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, constitueraient une variable clé de l'attractivité des supers et des hypers, et l'un de leurs principaux avantages distinctifs face au hard-discount. La crainte qu'un excès de mise en avant des MDD puisse nuire à la performance des magasins a été confortée par les résultats d'études empiriques (11). Enfin, si le retour de la croissance économique devait permettre à plus ou moins long terme le desserrement de la contrainte budgétaire des ménages, on peut imaginer que ces derniers pourraient réorienter leurs achats aux profits des grandes marques.

3.4. Des explications conjoncturelles à relativiser

Sans nier l'importance des facteurs conjoncturels dans 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 et finalement assez peu sen-

(11) L'étude de Dietsch et Willard (2006, citée par Dietsch, 2007) réalisée à partir des données du panel de distributeurs IRI, montre que, passée un certain seuil, la mise en avant des MDD tend à réduire la fréquentation des magasins. Ce résultat rejoint celui de Ailawadi et Harlam (2004), obtenu à partir des données d'une enseigne américaine. Cette idée d'un seuil de MDD à ne pas dépasser est très largement admise et peut être considérée comme une croyance partagée au sein du microcosme. Par exemple, dans le n° 2068 de *LSA* du 27 novembre 2008, on pouvait lire : « Les marques nationales restent primordiales pour innover et animer les rayons. Et trop de MDD peut nuire (...). En gros, résume un expert, « jusqu'à 60 % du marché en volume pour les MDD sur un marché, cela ne pose pas de problème majeur. Au-delà, c'est une autre histoire ». Un article équivalent écrit cinq ans plus tôt aurait probablement estimé excessif le seuil de 60 %... D'ailleurs, dans une interview donnée à *Linéaires* en décembre 2008, Yves Marin, président de l'agence conseil en distribution Dashkoma, soutient que « le chiffre de 50 % des volumes avec les MDD constitue probablement une limite raisonnable ».

sible 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 – pour d'autres motifs – à leur diffusion. Enfin, à supposer qu'un excès de MDD soit 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 prévaut dans un certain nombre de pays industrialisés tels que l'Allemagne ou le Royaume Uni.

IV. — L'ESSOR DES MDD : LE SYMPTÔME DE LA TRANSFORMATION STRUCTURELLE DES MARCHÉS DE GRANDE CONSOMMATION

La montée des MDD peut être analysée comme constituant un symptôme de la transformation structurelle des marchés de grande consommation reposant à la fois sur l'évolution des comportements de consommation et sur le changement de régime de croissance dans le secteur de la grande distribution.

4.1. 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 CRÉDOC (12) 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 les produits premiers prix sont de qualité égale à ceux des marques connues, et cette proportion atteint trois personnes sur quatre pour ce qui concerne les MDD (« classiques »). Ces chiffres sont en très sensible augmentation par rapport à ceux observés lors d'enquêtes antérieures du CRÉDOC (13).

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. La progression du niveau de qualité perçue dont bénéficient les MDD réduit le risque attaché au relèvement récent de leur prix relatif. Pour nombre d'observateurs, ce type de

(12) Moati et Ranvier (2005).

(13) 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.

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. Le prix des marques d'industriels tend ainsi à les positionner sur le haut de gamme des marchés, ce qui les fait passer d'un *business model de fort volume à faible marge au business model inverse* (Kapferer, 2005, p. 33). 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 de qualité. Une enquête du CREDOC réalisée en septembre 2008 indique que 70 % des personnes interrogées considèrent le prix des produits de grandes marques comme étant « injuste », alors qu'elles ne sont pas 17 % à partager cette opinion pour ce qui concerne les marques de distributeur (14). Le fait que la réduction de l'écart de prix entre les MDD et les marques nationales 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 (15) 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).

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 MDD pouvait avoir pour certaines catégories de consommateurs. La croissance du hard-discount est en partie imputable au fait que sa clientèle s'est progressivement élargie bien au-delà des catégories sociales à faibles revenus. 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 lorsqu'elle est comparée aux gains procurés par l'allocation des économies réalisées en faveur des biens et services plus « impliquants ». On peut ensuite, et de manière complémentaire, conjecturer sur la crise des marques et, plus généralement, du marketing.

(14) Corcos et Moati (2008).

(15) LSA, n° 2007, du 5 juillet 2007.

4.2. Une économie des marques en crise ?

La percée des MDD est souvent analysée comme révélant l'érosion de l'avantage concurrentiel des grandes marques en matière de qualité et d'innovation (16). Seraient en cause à la fois une certaine perte de dynamisme innovateur de la part des grandes marques et le raccourcissement des délais d'imitation par les MDD. 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. En outre, l'élévation du pouvoir de négociation des distributeurs – qui tend à modifier le partage du profit des structures verticales à leur avantage – est susceptible de réduire la capacité d'investissement des marques dans l'innovation (17). Enfin, l'innovation n'est plus l'apanage des marques nationales. Selon une étude du cabinet XTC, plus de 20 % des concepts alimentaires innovants lancés en Europe entre juillet 2007 et juin 2008 ont été le fait de marques de distributeurs (18).

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 réaffirmer 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 (citée par Kumar et Steenkamp, 2006) 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.

La crise des marques manifesterait également une certaine perte d'efficacité du marketing des industriels. L'attractivité des grandes marques réside souvent dans la détention d'avantages distinctifs sur le plan de la fonctionnalité des produits mais aussi dans la composante immatérielle des marques, c'est-à-dire leur 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

(16) Kapferer (2005), Sicard (2006), Lentschener (2007)...

(17) Bergès-Sennou et Caprice (2003).

(18) LSA, 30 octobre 2008.

désir, 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 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 développerait une attitude critique à l'égard des marques, du marketing, voire de la consommation, et serait *entrée 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 « hyperconsommateurs » qui ont pendant longtemps régné sur la demande. Seulement 39 % des personnes interrogées dans l'enquête IPSOS-Australie se déclarent en 2009 « attirés » par les marques, contre 46 % deux ans plus tôt... 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 (19). Le succès spectaculaire rencontré par des marques telles qu'Apple, Tropicana ou Nespresso montre que cela est possible. À défaut de cette sortie par le haut, les marques auront alors à réduire l'écart de prix qui les sépare des MDD. Jusqu'à présent la plupart des études ont montré que les marques tendaient à réagir à la pénétration des MDD en augmentant leur prix (20). Les baisses de prix et/ou les repositionnements de gamme récemment opérés par les leaders de l'agro-alimentaire dans le contexte de récession – dont l'« écopack » de yaourts à 1 euro lancé par Danone est exemplaire – témoignent peut-être d'un revirement stratégique.

La stabilisation du processus pourrait également venir des distributeurs eux-mêmes. Sans revenir sur l'argument du risque d'érosion de l'attractivité de

(19) Voir, par exemple, les préconisations de Breton (2004) et de Kapferer (2005).

(20) Voir Bontemps *et al.* (2008) et le *servey* de Bergès-Sennou *et al.* (2008).

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 (2005, p. 265) a trouvé une image forte pour mettre en évidence la solidarité qui lie de fait les MDD aux grandes marques. 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.* 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 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 désimplification 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 discutables : 1) que les distributeurs seraient capables de se dégager des impératifs de résultats immédiats pour bâtir des stratégies de 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 autre piste d'interprétation de la poussée des MDD, qui plonge ses racines dans les mutations du secteur de la distribution et, plus généralement encore, les transformations structurelles du fonctionnement des marchés qui accompagnent la mise en place d'un capitalisme post-fordien.

4.3. La MDD au service de l'entrée de la grande distribution dans le régime de croissance intensive

Nous avons défendu ailleurs (21) la thèse selon laquelle le secteur de la grande distribution se trouve engagé dans une mutation consistant dans le passage d'un 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 (22). La saturation du potentiel de croissance s'exprime également par un appareil commercial

(21) Moati (2001).

(22) Note page ci-contre.

qui réalise une très bonne couverture du territoire national, rendant très difficile la poursuite de l'extension du parc de magasins (23). La croissance passe nécessairement par l'international, en particulier dans les pays émergents. Sur le marché domestique, le jeu concurrentiel qui opposait petit et grand commerces est devenu un affrontement direct entre enseignes qui mettent en œuvre le même modèle économique et disposent *grosso modo* des mêmes ressources. Cet état de fait porte atteinte à la viabilité du modèle économique du discount sur lequel la grande distribution alimentaire s'est construite. Rappelons que, dans ce modèle, la rentabilité repose sur la vitesse de rotation du capital. L'attractivité tarifaire de l'offre assure la rotation rapide des stocks qui autorise une forte rentabilité des capitaux investis en dépit de la faiblesse des marges unitaires. 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 très peu élastique par rapport aux prix, et exerce un effet déflationniste sur la valeur du marché. En outre, l'alignement des niveaux de prix pratiqués par les enseignes concurrentes fait que la vitesse de rotation du capital ne s'obtient plus spontanément mais requiert une organisation logistique de plus en plus sophistiquée.

Dans ce nouveau contexte, les MDD jouent un rôle majeur dans la construction de la rentabilité (24) en raison 1) du niveau de marge brute qui leur est

- (22) Hypers et supers (y compris hard-discount) totalisent 67,5 % du marché des produits alimentaires, et cette part plafonne depuis une dizaine d'années (*Source* : Insee, Compte du commerce). Après la vague de fusions-acquisitions des années 80-90, le secteur de la grande distribution alimentaire a atteint un niveau élevé de concentration. En 2008, les cinq premiers groupes totalisaient 75,6 % du marché des produits de grande consommation dans le champ hypers+supers+hard-discount (*Source* : TNS Wordpanel).
- (23) Les réglementations des conditions d'ouverture de grandes surfaces (lois Royer et Raffarin) n'ont fait que rendre plus long et plus coûteux le processus de déploiements des grandes enseignes. La libéralisation de l'urbanisme commercial, qui rendrait sans doute certains marchés locaux plus « contestables », provoquerait probablement à la fois une intensification des créations de points de vente mais aussi du nombre des fermetures.
- (24) La rentabilité relative des MDD par rapport à la vente de grandes marques est l'objet de discussions dans la littérature. Si chacun s'accorde sur le niveau plus élevé des marges brutes appliquées aux MDD, certaines études (quelquefois financées par des industriels...) mettent en avant que la contribution des MDD à la rentabilité de l'enseigne est pénalisée par la faible valeur unitaire des MDD, un rapport marge/m² linéaire défavorable, ainsi que par des surcoûts logistiques par rapport aux marques nationales (voir notamment les études citées par Corstjens et Lal (2000) et par Kumar et Steenkamp (2006)). Sudhir et Talukdar (2004) ont cependant mis en évidence, à partir des données sur les dépenses d'un échantillon de clients d'un distributeur américain, un effet positif de la propension des clients à acheter des MDD sur les profits de l'enseigne. Plus généralement, les arguments mis en avant pour défendre l'idée d'une moindre rentabilité des MDD résistent mal aux évolutions observées ces dernières années consistant dans la montée en gamme des MDD, l'élévation de leur prix relatif, et l'amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

associé (20 à 40 % supérieur à celui des grandes marques (25)), 2) du renforcement du pouvoir de négociation du distributeur sur les fournisseurs de grandes marques qui accompagne l'accroissement de la part des linéaires réservée aux MDD (26), 3) de l'efficacité de la logistique qu'autorisent potentiellement la simplification de l'offre et la maîtrise des flux par les distributeurs (27) et 4) du soutien qu'elles sont susceptibles d'apporter aux enseignes désirant s'engager dans la voie de la différenciation afin d'esquiver la concurrence frontale avec les autres enseignes et de fidéliser la clientèle. Il est très difficile pour des enseignes alimentaires de se différencier lorsqu'elles vendent les mêmes produits : 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 (28). L'importance de l'enjeu qui réside dans la différenciation est l'un des facteurs qui, non seulement incite à la mise en avant des MDD, mais aussi explique sur le plan qualitatif la trajectoire du *me too product* vers le développement de gammes exclusives et le lancement de produits innovants : si, historiquement, les MDD avaient vocation à drainer les consommateurs les plus sensibles aux prix (29), elles doivent désormais aussi distinguer l'enseigne de ses concurrents et contribuer à la fidélisation de la clientèle (30).

4.4. La MDD au cœur d'une économie pilotée par l'aval

Au-delà de la réponse à la saturation du potentiel de développement, 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 moder-

- (25) Ailawadi et Harlam (2004), Hoch et Raju (1999).
- (26) Ailawadi et Harlam (2004) observent sur données américaines que la marge réalisée par les distributeurs sur les marques d'industriels est plus importante dans les catégories où la part des marchés des MDD est la plus élevée.
- (27) Selon l'Institut IRI, la valeur des ventes par référence de MDD est environ de 35 % supérieure à celle enregistrée sur les marques nationales. Avec seulement 24 % des références, les MDD sont à l'origine de près de 30 % du chiffre d'affaires grande consommation des hypers et des supers.
- (28) Notons que la négociation par les distributeurs de contrats d'exclusivité avec les fournisseurs constitue un moyen alternatif de disposer d'une offre distinctive. À ce jour, cette pratique est encore peu usitée.
- (29) C'est ce qui ressort de la large récession d'études réalisées par Sethuraman (2003), cité par Sudhir et Talukdar (2004).
- (30) Le rôle des MDD dans la différenciation de l'enseigne et la fidélisation de la clientèle a été établi par de nombreuses études empiriques (voir notamment Corstjens et Lal (2000), Ailawadi *et al.* (2001), Sudhir et Talukdar (2004)...).

ne » (31). 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 durant les Trente Glorieuses. Les grandes surfaces ont en effet 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. Ce secteur 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. Dans le passé, l'importance des besoins à satisfaire, couplée à la croissance rapide du pouvoir d'achat des classes moyennes, assurait 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 plus concurrentiels, l'adaptation fine de l'offre aux attentes des consommateurs devient un facteur de compétitivité critique. La clientèle 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 » (32), se caractérise par une stratification sociale complexe qui s'éloigne de plus en plus de la structuration autour de grands groupes sociaux définis par les variables sociodémographiques usuelles. La « classe moyenne », cible privilégiée de la grande distribution, a perdu beaucoup de sa consistance sociologique. L'hypermodernité marque une nouvelle étape dans le processus d'individualisation, qui conduit à 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. Les stratégies de segmentation/différenciation se trouvent ainsi au cœur du régime de croissance intensive émergent. Les grandes surfaces alimentaires, dont l'offre est traditionnellement généraliste à la fois en terme d'étendue de l'assortiment et d'absence de ciblage précis de la demande, souffrent ainsi du processus en cours de fragmentation de l'espace stratégique (Moati, 2001) qui conduit à l'érosion progressive du « big-middle » (Levy *et al.*, 2005)

(31) Moati [2001, 2010].

(32) Voir, notamment, Ascher (2005) et Lipovetsky (2006).

au profit des positionnements de niche, plus segmentants (33). L'adoption d'une orientation client par les acteurs de la grande distribution alimentaire favorise la prise de la mesure des limites du modèle de consommation de masse et la mise en place de stratégies visant à tenter d'offrir à chaque catégorie de clients une offre, une tarification, une palette de services spécifiques. La constitution de gammes complètes de MDD constitue un précieux levier à la disposition des distributeurs pour s'engager dans cette voie.

Ce nouveau contexte conduit à la mise en place d'une nouvelle architecture des marchés. L'organisation des marchés de biens de consommation centrée 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 » (34), 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 clientèle qu'il s'est donnée pour cible, 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. Les nouvelles technologies offrent aux distributeurs des dispositifs de connaissances de la demande – client par client – inédits. L'acquisition des compétences pour tirer une l'intelligence du marché des « méga-bases de données » ainsi constituées est devenue un enjeu majeur dans le secteur de la distribution, qui réalise ainsi progressivement son entrée dans l'économie de la connaissance (35). Cette précision dans la connaissance de la demande, couplée à la mise en œuvre de stratégies de segmentation-différenciation, est tout à la fois légitime et rend nécessaire le déplacement de la fonction de définition des spécifications de l'offre au stade de la distribution. Ceci implique, comme le soulignent Filser et Paché (2008), que « l'interaction avec les fournisseurs prend une forme différente de la sous-traitance de capacité qu'exigeaient les marques de distributeurs traditionnelles, faiblement différenciées » (p. 112).

(33) Jusque-là, ce processus a particulièrement pénalisé les hypers et les supers sur les marchés non alimentaires où ils ont été confrontés à la multiplication des enseignes réussissant à combiner un positionnement prix « démocratique » avec une différenciation s'appuyant sur une segmentation de la demande. Après le hard-discount, les grandes surfaces alimentaires doivent désormais faire face, sur leur cœur de métier, à la concurrence croissante du commerce de proximité, de spécialistes des produits frais, des enseignes bio...

(34) Voir Moati (2008).

(35) Par exemple, c'est dans cette perspective que le groupe Casino a procédé en 2006 à la création d'une société commune avec Dunnhumby, cabinet britannique spécialisé dans l'exploitation des données clients qui a joué un rôle majeur dans la compétitivité de la politique commerciale de Tesco.

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 le besoin d’adaptation à 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’offres, 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 segmentation/différenciation 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 les caractéristiques de l’offre et de la promouvoir au travers de sa marque et de la relation qu’il noue avec ses clients. À l’industriel la tâche 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 « multi-marques » 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, on peut anticiper que le développement des MDD, désormais irréversible, est destiné à s’intensifier. 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 » (36) 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 grandes surfaces traditionnelles continuaient de vouloir servir l’ensemble du marché

(36) McNair (1931). Voir aussi Gallouj (2007).

avec une offre et un concept homogènes, 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 d'attentes. La maîtrise de la marque et du pilotage de la production est au cœur du modèle économique. 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 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. Ce modèle permet à Picard d'accroître chaque année sa part de marché (20 % en 2009), 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 britanniques 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...

V. — CONCLUSION

L'hypothèse défendue dans cet article est que l'accélération de la pénétration des MDD sur le marché alimentaire, si elle bénéficie du soutien de facteurs conjoncturels, témoigne fondamentalement de la mise en place d'une nouvelle architecture des marchés qui s'accompagne d'une redistribution des rôles et des maillons de la chaîne de valeur entre la sphère de l'industrie et celle du commerce. D'importantes restructurations sont prévisibles dans les industries agroalimentaires (IAA).

Sur un marché en croissance très lente, chaque point de part de marché conquis par les MDD implique un resserrement de l'accès au marché pour les marques d'industriels. Alors que les formes de la concurrence dans les IAA ont longtemps été centrées sur la compétition entre marques d'industriels, elles sont de plus en plus déterminées par la confrontation entre les marques d'industriels et les marques de distributeurs. Cette évolution impose aux industriels une réflexion en profondeur sur le fondement de leur métier et le rôle qu'ils entendent jouer sur les marchés de grande consommation. Les leaders de l'industrie se sont jusque-là arc-boutés sur la consolidation du modèle traditionnel ; par la restructuration de leur portefeuille d'activités et de marques, ils se sont attachés au renforcement de leur pouvoir de négociation à l'égard des distributeurs afin de sécuriser leur accès aux linéaires. La plupart se sont refusés à s'engager dans la production de MDD. Ils ont ainsi favorisé l'émergence de grands groupes

internationaux, très peu connus du grand public, spécialisés dans la production pour compte d'autrui (tels l'islandais Bakkavör, le néerlandais Refresco, le britannique Gerber Juice...). Un certain nombre de PME spécialisées sur des produits spécifiques très différenciés parviennent à trouver leur place dans ce nouveau contexte en offrant aux distributeurs des marques leur permettant d'enrichir leur assortiment de produits de niche. Les principales victimes des évolutions en cours sont les acteurs de taille moyenne dont les marques n'ont pas la puissance suffisante pour s'opposer à la mise en avant des MDD.

La prise de conscience progressive de la nature structurelle de la montée en puissance des MDD et de l'émergence de la nouvelle architecture des marchés qu'elle porte pourrait conduire dans un proche avenir à des stratégies d'adaptation plus radicales, susceptibles de conduire à l'émergence de nouveaux modèles d'affaires, à l'initiative en particulier de producteurs soucieux de ne pas laisser les composantes de la chaîne de valeur les plus stratégiques basculer entre les mains des distributeurs. Certains pourraient alors entreprendre de définir leur cœur de métier non plus dans une perspective purement industrielle, mais dans une perspective orientée marché. C'est sans doute dans cette perspective qu'il faut interpréter la restructuration du portefeuille d'activité du groupe Danone autour de la nutrition, mais aussi les incursions opérées depuis peu par certains grands acteurs du secteur dans la commercialisation directe de leurs produits.

BIBLIOGRAPHIE

- AILAWADI K.-L., HARLAM B. (2004), « An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margis : The Role of Store Brand Share », *Journal of Marketing*, vol. 68, jan., pp. 147-165.
- AILAWADI K.-L., NESLIN S.-A., GEDENK K. (2001), « Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands versus National Brands », *Journal of Marketing*, vol. 65, jan., pp. 71-89.
- ASCHER F. (2005), *La société hypermoderne : ces événements nous dépassent, feignons d'être les organisateurs*, Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues.
- BERGÈS-SENNOUS F., BONTEMPS P., REQUILLART V. (2008), « L'impact économique du développement des marques de distributeurs », document de travail, Toulouse School of Economics, (Gremaq-UMR IRA 1291, IDEI), février.
- BERGÈS-SENNOUS F., CAPRICE S. (2003), « Les rapports producteurs-distributeurs : fondements et implications de la puissance d'achat », *Économie Rurale*, n° 277-278, sept.-déc., pp. 3-16.
- BONTEMPS C., OROZCO V., RÉQUILLART V. (2008), « Private Labels, National Brands and Food Prices », *Review of Industrial Organization*, vol. 33, pp. 1-22.
- BRETON P. (2004), *Les marques de distributeurs. Les MDD ne sont pas que des copies*, Dunod-LSA, Paris.
- COCHOY F. (1999), *Une histoire du marketing*, La Découverte, Paris.
- COLLA E. (2009), « La "bulle" des marges arrières en France va-t-elle éclater ? L'impact de la législation sur la stratégie de négociation fabricants/distributeurs », communication à la 2^{ème} journée de Recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire, Comindus, jeudi 2 avril, Montpellier.
- CORCOS A., MOATI P. (2008), La perception du prix juste par les Français, *Cahier de Recherche du CRÉDOC*, n° 254, décembre.
- CORSTJENS M., LAL R. (2000), « Building Store Loyalty Through Store Brands », *Journal of Marketing Research*, vol. 37, n° 3, Aug., pp. 281-291.
- DIETSCH M., WILLART S. (2006), « L'ascension des MDD est-elle irrésistible ? Étude 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 Commerciales, janvier.
- FILSER M., PACHÉ G. (2008), « La dynamique des canaux de distribution. Approches théoriques et ruptures stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n° 182/2, pp. 109-133.
- GALLOUJ C. (2007), *Innovier dans la grande distribution*, De Boeck.
- GÉRADON de Véra O., DUPRÉ J. (2008), « Pouvoir et vouloir d'achat », complément à Moati Ph., Rochefort R., *Mesurer le pouvoir d'achat*, rapport du Conseil d'Analyse Économique, La Documentation française, Paris.
- HOCH S.-J., RAJU J.-S. (1999), « Les MDD, menace pour les marques nationales », *L'art du Marketing*, n° 8, *Les Échos*, 4 juin.
- KAPFERER J.-N. (2005), *Ce qui va changer les marques. Discount, mondialisation et marchés matures*. Éditions 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. (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.
- LENTSCHENER P. (2007), *L'odyssée du prix: vie chère, low-cost, gratuité, une phénoménologie du prix*, Éditions Nouveaux débats publics, Paris.
- LEVY M., GREWAL D., PETERSON R.-A., CONNOLLY B. (2005), « The Concept of the "Big Middle" », *Journal of Retailing*, vol. 81, pp. 83-88.
- LIPOVESTKY G. (2006), *Le bonheur paradoxal: essai sur la société d'hyperconsommation*, Gallimard, Paris.
- McNAIR M.-P. (1931), « Trends in Large-Scale Retailing », *Harvard Business Review*, vol. 10, n° 1, pp. 30-39.
- MOATI P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris.
- MOATI P. (2008a), « L'envol des marques de distributeurs: une opportunité pour beaucoup d'industriels », *Consommation et Modes de vie*, n° 211, mai.
- MOATI P. (2008b), *L'économie des bouquets. Les marchés de solution dans le nouveau capitalisme*, Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues.
- MOATI P. (2009), « Développement des marques de distributeurs et stratégies de marque des industriels de l'agroalimentaire en France », papier présenté au colloque Comindus, université Montpellier 1, 2 avril.
- MOATI P. (2010), La vente à distance dans la nouvelle révolution commerciale, Cahier de Recherche du CRÉDOC, n° 261
- 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.
- 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.
- SETHURAMAN R. (2003), « Profitable Private Label Marketing Strategies: Insights from Past Research and an Agenda for Future Research », *Working Paper*, Cox School of Business, Southern Methodist University.
- SICARD M.-C. (2005), *Les ressorts cachés du désir. Trois issues à la crise des marques*, Village Mondial, Paris.
- STEINER R.-L. (2004), « The Nature and Benefits of National Brand/Private Label Competition », *Review of Industrial Organization*, vol. 24, pp. 105-127.
- SUDHIR K., TALUKDAR D. (2004), « Does Store Brand Patronage Improve Store Patronage? », *Review of Industrial Organization*, vol. 24, pp. 143-160.