



**HAL**  
open science

## Repenser l'offre des MDD : le regard croisé des développeurs et des managers de rayon

Samy Belaïd, Philippe Breton, Jérôme Lacoueilhe

### ► To cite this version:

Samy Belaïd, Philippe Breton, Jérôme Lacoueilhe. Repenser l'offre des MDD : le regard croisé des développeurs et des managers de rayon. *Revue Française du Marketing*, 2016, 257 (3-4). hal-01413628

**HAL Id: hal-01413628**

**<https://hal.science/hal-01413628>**

Submitted on 10 Dec 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Repenser l'offre des MDD : le regard croisé des développeurs et des managers  
de rayon**

**Samy Belaid**

**Professeur Associé, EM Normandie**

**sbelaid@em-normandie.fr**

**Philippe Breton**

**PHB Consultants**

**Phb.consultants@wanadoo.fr**

**Jérôme Lacœuilhe**

**Maître de Conférences, IRG / IUT Sénart-Fontainebleau**

**jerome.lacoeuilhe@u-pec.fr**

## **Repenser l'offre des MDD : le regard croisé des développeurs et des managers de rayon**

### **Résumé :**

La situation des MDD est préoccupante avec l'observation depuis deux ans d'une baisse de leur part de marché. Face à cela, nous avons mené une recherche pionnière en interrogeant les professionnels de la distribution à travers le regard croisé des managers de rayon et des développeurs. L'objectif de cet article est d'analyser le discours de ces deux acteurs afin dans un premier temps, de préciser les causes de la baisse de leur attractivité. Dans un second temps, la recherche propose des pistes de travail afin de contribuer à repenser l'offre des MDD.

**Mots clés :** marques de fabricants, marques de distributeurs, managers de rayon, assortiment.

### **Rethinking offers MDD: the fresh perspective of developers and store managers combined**

### **Abstract :**

Store brands' situation is worrisome with a constant decrease in the market shares over the last two years. Considering this point, we have decided to interview professionals from the retail sector through the fresh perspectives given by the store managers on the one hand, and developers on the other. The aim of this article is first to analyze both standpoints to clarify the causes of the decline in attractiveness. In a second part, this research offers solutions to define again the ranges of store brands products.

**Key words :** brands, retail brand (or private label), store manager, range.

## Introduction

De nombreuses études et revues managériales s'inquiètent des performances des marques de distributeurs (MDD<sup>1</sup>). Il est vrai que jusqu'en 2009 leur progression, en termes de part de marché, paraissait presque inexorable avec des gains en moyenne proches de un point par an. Depuis 2010, cette part de marché stagne, voire régresse. Pourtant, les MDD ont été notamment lancées afin de redonner du pouvoir d'achat aux consommateurs, et ce sujet reste une préoccupation très importante des consommateurs dans le contexte économique que l'on connaît. Cependant, ce sont les MDD 1<sup>er</sup> prix ou économiques qui enregistrent les résultats les moins bons. Plusieurs hypothèses sont avancées afin d'expliquer cette stagnation des MDD, toutes catégories confondues. La première est liée à l'évolution de la politique prix engagée par les grands distributeurs français sur les marques nationales- via les actions promotionnelles déjà mises en place depuis 2004, mais intensifiées depuis. La Loi de Modernisation Economique (LME)<sup>2</sup> a ensuite encouragé et accru une concurrence prix très forte sur les marques nationales. La conséquence a été une diminution de l'écart tarifaire entre marques nationales et MDD ce qui nuit mécaniquement à l'attractivité de ces dernières. Dans certains cas, les marques nationales en promotion sont moins chères que les MDD. C'est donc tout un pan du postulat de la MDD et de son positionnement qui est remis en cause.

Ensuite, les MDD n'ont peut-être pas su diversifier ou tout du moins faire évoluer leur positionnement qui reste très axé sur le rapport qualité-prix. Elles n'ont pas été suffisamment en mesure de définir leur mission et leur raison d'être et répondre à cette question en quoi suis-je indispensable et unique pour le client ? Certes, des MDD plus récentes, en l'occurrence thématiques (bio, terroir, santé) et correspondant à nouvelles tendances de consommation se sont développées dans bon nombre d'enseignes. Cependant, elles ne représentent qu'une faible part des ventes de la catégorie : moins de 1/5 des ventes (source KantarWordpanel).

---

<sup>1</sup> MDD : marques de distributeur

<sup>2</sup>La LME promulguée en 2008 a permis de redonner de « l'agressivité » à la politique prix menée par les enseignes de la grande distribution alimentaire. Elle a effet abaissé le seuil de revente à perte en autorisant l'intégration des « marges arrières » (facturation de prestations commerciales du distributeur au fabricant comme de la publicité sur le lieu de vente) dans son calcul. C'est une des grandes différences avec la loi Galland de 1997 interdisant cette intégration et qui mécaniquement, avait provoqué une hausse de seuil de revente à perte et donc des tarifs des marques nationales.

Pourtant, des travaux sur les rapports entretenus par le consommateur avec la MDD montrent que celui-ci est en mesure d'avoir des attentes qui dépassent une simple orientation autour du prix (Binninger, 2007 ; Ambroise et *al.*, 2010 ; Belaid et Lacœuilhe, 2015 et Belaid et *al.*, 2015). Ces attentes portent tout d'abord sur l'amélioration du rapport qualité-prix, corrélée à une meilleure valorisation de certains éléments du mix (packaging, communication). Elles ont trait également au renforcement de la relation MDD-enseigne. Le consommateur est en effet en mesure d'attendre un engagement plus fort du distributeur en termes de « réassurance » sur l'offre qu'il cautionne et parfois conçoit. En outre, ces MDD sont aussi un moyen d'expression des valeurs de l'enseigne à travers par exemple la symbolique de l'effet smart-shopper. Cet effet renvoie à la perception d'un achat « malin » et du sentiment de réaliser un acte pertinent sur le plan à la fois de la valeur économique et symbolique (Ambroise et *al.*, 2007).

L'effet conjugué de la situation concurrentielle des MDD et de travaux récents sur l'attitude des consommateurs entretenue avec ce type de marque nous amène à nous interroger sur les enjeux actuels et futurs des MDD. Ecart de prix plus faible avec les marques de fabricants, interrogation sur l'intérêt de se différencier ou de « sur-différencier », les MDD sont très clairement face à la problématique suivante : comment repenser leur offre, réfléchir sur leur positionnement afin de pouvoir enrayer la baisse de part de marché ? Afin de tenter de pouvoir apporter des éléments de réponse, nous mobiliserons le regard croisé des « hommes de terrain » que sont les managers de rayon et les développeurs de ce type de marque au sein des enseignes. Nous les questionnerons sur le diagnostic quant à la situation de ces marques et sur les solutions qu'ils préconisent en examinant notamment les éléments de concordance entre les deux discours. L'une des originalités de cet article proviendra du fait que nous nous placerons du point de vue de l'offreur, ce qui n'est pas antinomique avec une démarche d'adaptation de l'assortiment à la demande. Les distributeurs ont en effet l'avantage, contrairement à un grand nombre d'annonceurs d'être en contact quasi-permanent avec les consommateurs. Cette situation leur permet une écoute du client et une forte réactivité.

Notre travail s'articulera de la manière suivante : après une synthèse des travaux portant sur l'intérêt accordé par les distributeurs aux MDD (au gré notamment des

différentes périodes d'évolution de ce type de marque), nous mobiliserons une approche qualitative qui croisera la vision des managers de rayon et des développeurs quant à la perception respective de leurs enjeux. Au préalable un exposé des principales caractéristiques de cette étude (guide d'entretien, profil des personnes interrogées) sera mené. Ensuite, l'analyse des entretiens permettra à la fois de développer un diagnostic sur la situation des MDD et d'envisager des pistes de réflexion quant à la manière de repenser leur offre à travers ce double regard.

## **1. Une tentative de synthèse des enjeux « historiques » des MDD pour les distributeurs**

Les MDD ont été développées au départ en France, à partir de 1976 pour plusieurs raisons (Ailawadi et *al.*, 2001 ; Kumar et Steenkamp, 2007). A l'origine, il s'agissait d'un moyen, avec les produits libres de l'enseigne Carrefour, de se différencier et de s'adresser directement au client. Ce type de marque offrait des marges plus importantes que les marques nationales qui, pour mémoire étaient à l'époque vendues à perte dans un contexte de forte inflation à deux chiffres, notamment dans la première partie des années 80. Ces marges avaient été en effet érodées par la politique agressive de prix des distributeurs (Hoch et Banerj, 1983 ; Diallo, 2011). Ensuite, elles ont permis aux détaillants de « doper » leur rapport de force dans les négociations avec leurs fournisseurs et de parer à leur poids, voire parfois à leur refus de leur livrer certaines marques.

Rapidement, les MDD ont pu conférer aux distributeurs de la puissance d'achat en constituant un outil de concurrence et de négociation (Cortjens et Lal, 2000). Ces marques leur ont ainsi permis une prise de pouvoir progressif dans la filière de production (Jean, 1998). Elles ont également tenté d'affaiblir les fournisseurs en jouant sur l'amélioration progressive de la qualité perçue de leur offre, constituant de cette manière, une alternative de plus en plus concurrentielle. Plusieurs travaux ont ainsi mis en exergue le rôle joué par la MDD dans le double rapport de force concurrentiel (Jean, 1998 ; Kremer, 2000, Corstjens et Lal, 2000) d'une part entre distributeurs et producteurs et d'autre part entre MDD et marques de fabricants. Cadenat et Pacitto (2009) ont à cet égard montré à travers l'interrogation d'un nombre significatif de producteurs de MDD (près de 70) que *près de 40 % des entreprises interrogées déclarent que la situation de leurs marques a été affectée*

*négligemment depuis qu'elles produisent des MDD (modifications du portefeuille d'activité : repositionnement, réduction du nombre de références, disparition de marques).* Les MDD avaient donc initialement pour objectif d'améliorer la compétitivité de l'offre, d'augmenter le taux de marque moyen et de renforcer le pouvoir de négociation des détaillants.

Au gré du développement d'une concurrence intra et inter-enseignes et de la nécessité de se singulariser en termes de positionnement, d'autres raisons concourent à l'attractivité des MDD. Elles sont aussi considérées comme des facteurs permettant d'uniformiser l'offre des différents points de vente (par la détention de ce type de marque dans les magasins). Elles constituent également un outil de fidélisation en différenciant l'assortiment ce qui n'était pas le cas ou pas suffisamment le cas de la première génération de MDD, celle antérieure au milieu des années 80 (Ailawadi et *al.*, 2001). Comme le souligne Breton (2004), la marque nationale n'est plus un facteur de fidélisation puisqu'on la trouve dans l'intégralité des magasins. Or, la MDD quant à elle est en mesure d'offrir une singularisation par les prix, par le type de fournisseur (ie : choix de mettre en avant des PME, des acteurs locaux...) et de constituer un support de transmission des valeurs de l'enseigne.

On peut également souligner que les détaillants utilisent souvent leurs marques propres pour développer des concepts novateurs ou lancer de nouvelles gammes de produits (ie : produits bios, du terroir, commerce équitable mais également des gammes ethniques ou snacking comme au sein de l'enseigne Monoprix). C'est un moyen pour eux de reprendre le marketing produit à leur compte ainsi que la relation client en apportant un réel bénéfice. Elle aide l'entreprise à affirmer sa fonction d'interface entre l'offre et la demande.

Stratégiquement, la MDD a permis aux enseignes de conforter leur indépendance vis-à-vis de leurs fournisseurs et donc de renforcer l'un des objectifs initiaux assignés à celle-ci : renforcer le rapport de force face à ces derniers. Parallèlement, elle a accentué la différenciation avec la concurrence.

On peut souligner le lien qu'il y a entre ces objectifs assignés historiquement aux MDD et les différentes périodes de marquage pratiquées par les détaillants (Breton, 2004). Ainsi, en 1976, avec le lancement des produits libres, on est très clairement sur une tonalité consumériste (défense du pouvoir des consommateurs) avec des produits de qualité équivalente à celle des leaders de l'époque mais cette dernière

n'a pu évoluer faute de moyens dédiés jusqu'en 1984. En 1985, avec l'introduction des marques d'enseigne, les distributeurs privilégient la restauration des marges et l'engagement du distributeur. A partir de 1995, les enseignes prennent conscience de la nécessité de se différencier avec le développement de marques catégorielles, transversales, le développement des filières qualité sans oublier le cœur de gamme à l'instar des pratiques de Picard ou de Décathlon. Le début des années 2000 marque le retour de la différenciation par le prix, la loi Galland ayant contribué à l'uniformisation des tarifs pratiqués sur les marques de fabricants. Cet accent porté sur la différenciation va continuer à se développer mais sur le prix produit avec la mise en avant de marques thématiques, notamment axées sur le cautionnement de produits locaux.

A travers l'évolution de cette stratégie de marquage, on devine celle liée aux enjeux des MDD pour les distributeurs. Les MDD ont trop souvent été analysées au regard des promotions menées par les marques nationales, or celles-ci n'ont pas qu'une valeur économique (Ambroise et *al.*, 2007). On est en effet passé d'une vision consumériste et financière à une vision beaucoup plus marquée par une logique de marque, facteur discriminant de l'offre. Ainsi, certaines MDD ont été créées simultanément à la naissance de l'enseigne comme Leader Price ou Mercadona. La MDD dans ce cas, fait partie intégrante de l'identité de l'enseigne. D'autres marques ont bien entendu été lancées postérieurement et contribuent à différencier l'assortiment parfois de manière pionnière avec Reflets de France, première MDD terroir en 1996.

Après cette tentative de synthèse des principaux travaux portant sur l'intérêt accordé par les distributeurs aux MDD, nous avons souhaité savoir si, compte tenu des évolutions marketing et juridiques liées à l'environnement de la distribution, les motivations des détaillants avaient évolué. Au-delà, de l'examen de la vision croisée des managers de rayon et des développeurs quant à la perception respective des enjeux actuels dédiés aux MDD, l'interrogation des professionnels poursuit l'objectif suivant : dresser un diagnostic sur la situation des MDD et apporter des réponses quant à la manière de repenser leur offre.



## 2. Présentation de l'approche qualitative

La volonté de croiser à la fois le regard de responsables-développeurs de MDD au sein des enseignes, mais également celui des hommes de terrain, les managers de rayon qui ont pour mission de les mettre en valeur au quotidien, nous a conduits à privilégier une approche qualitative par entretiens individuels semi-directifs. Cette démarche est préconisée lorsqu'on s'inscrit dans un cadre exploratoire et non de justification. La richesse de cette approche nous permettra de comparer plus aisément les discours de ces deux types d'acteurs et surtout de pouvoir mettre à jour des enjeux plus récents liés à l'évolution juridique et aux pratiques commerciales. Nous allons présenter les principales caractéristiques de l'étude : profil des personnes interrogées, guide d'entretien, ainsi que les thèmes et sous-thèmes de l'analyse de contenu réalisée.

Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'un échantillon d'experts ce qui nous a permis de comprendre en profondeur le phénomène étudié (Glaser et Strauss, 1967). A cet effet, nous avons interrogé 10 Chefs de rayons et 4 responsables de développement des MDD. Le nombre de chefs de rayons est mécaniquement plus important que celui de responsables MDD du fait du vivier de la population-mère. La saturation sémantique a été notre critère de décision dans la détermination du nombre de personnes à interviewer. Le tableau 1 présente le profil des personnes interviewées. Comme tout échantillon de nature qualitative, il ne prétend pas à l'exhaustivité notamment en termes d'enseignes, de format de distribution (GSA<sup>3</sup> versus GSS<sup>4</sup>) ou juridique (intégré versus indépendant). Cependant sa constitution répond à une certaine logique d'équilibrage / représentativité sachant tout d'abord que notre étude se concentre uniquement sur l'univers des GSA et non celui des GSS. Cette constitution s'appuie sur plusieurs critères à savoir : superficie du point de vente, format juridique et dichotomie alimentaire / non alimentaire. Ces critères ont été retenus pour les raisons suivantes : la taille du point de vente peut influencer la part du linéaire alloué aux MDD ; les enseignes du commerce intégré versus associé n'ont pas obligatoirement les mêmes

---

<sup>3</sup> GSA : Grandes surfaces alimentaires

<sup>4</sup> GSS : Grande surfaces spécialisées

logiques de politiques de marquage MDD, ni les mêmes mécanismes décisionnaires<sup>5</sup> tandis que l'on sait que l'offre non-alimentaire constitue actuellement le « talon d'Achille » des GSA face aux GSS avec des taux de pénétration en nette régression. Ainsi, en termes de superficie de point de vente, nous avons interrogé à la fois des personnes exerçant dans des hypermarchés supérieurs à 8 000 m<sup>2</sup> et d'autres travaillant dans des plus petites structures inférieures à 500 m<sup>2</sup>. Concernant les enseignes, nous avons, sur la population managers de rayon 2 enseignes format commerce associé versus intégré. Ce déséquilibre a été en partie gommé par le fait d'interroger 2 responsables MDD du commerce associé sur les 4 retenus. Concernant enfin la dichotomie alimentaire – non alimentaire, elle est certes un peu déséquilibrée notamment chez les développeurs. Cependant, nous avons mentionné leurs fonctions actuelles, or ces développeurs ont de longues années de pratiques transversales qui ne les cantonnent pas uniquement à l'univers non alimentaire.

**Tableau 1 : caractéristiques de l'échantillon interrogé**

<b>Chefs de rayon ou de secteur</b>	<b>Responsable MDD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 chefs de secteur Carrefour (l'un en alimentaire, l'autre dans le textile et le petit électro-ménager);</li> <li>- 1 chef de rayon produits frais Auchan ;</li> <li>- 1 chef de rayon épicerie sucrée, également référent national Auchan ;</li> <li>- 1 manager de rayon non alimentaire Carrefour ;</li> <li>- 2 directeurs de Carrefour City ;</li> <li>- 1 chef de rayon Auchan Frais Libre Service ;</li> <li>- 1 chef de secteur alimentaire Leclerc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 responsable MDD non alimentaires chez Cora ;</li> <li>- 1 responsable centrale d'achats non alimentaires Intermarché ;</li> <li>- 1 responsable MDD non alimentaires : Cora, puis Intermarché ;</li> <li>- 1 responsable MDD Carrefour alimentaire.</li> </ul>

<sup>5</sup> On sait par exemple que les liens entre fonctions dites opérationnelles et transversales au sein du format intégré sont souvent forts.

Les entretiens ont été conduits en face à face et ils ont duré entre 45 et 60 minutes, avec une série de questions ouvertes semi-directives qui nous ont permis de collecter un ensemble de verbatims riches. Ils ont été intégralement retranscrits en un corpus qui nous a permis d'expliquer les causes de stagnation et de déclin des parts de marché des MDD, ainsi que les pistes de relance de ces dernières.

Le guide d'entretiens suit une logique classique de progression. Figurent au départ des questions de prise de contact sur la description du métier, la perception des évolutions de la grande distribution, l'incidence de la LME sur le comportement des marques de fabricant et les politiques d'achat des enseignes. Les questions de centrage portent ensuite sur l'impact de cette LME sur les MDD, les perspectives d'évolutions des différents types de MDD, la perception du rapport des consommateurs à ce type de marque et enfin, ses apports, ses liens avec l'enseigne, le point de vente. Ces questions ont naturellement pour objectifs de faire émerger des thèmes portant sur les causes de leur stagnation et les raisons de leur déclin. Seule la fin du guide d'entretien diffère selon la cible interviewée. Alors que les managers de rayon sont interrogés sur le soin apporté à la mise en valeur de la MDD et l'intérêt d'y procéder, les responsables de ce type de marque sont interpellés quant à eux sur la perception qu'ils ont de cette théâtralisation.

Une fois la restitution des données effectuée, nous avons réalisé une analyse de contenu en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons conduit sous le logiciel Sphinx iQ, une analyse lexicale (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2007 ; Ganassali, 2008). Elle a permis de procéder au regroupement des éléments sémantiques. Ainsi, la structure du corpus en a été affinée, via les mots clés et les segments répétés (nombre d'occurrences, fréquences de citation, mots spécifiques). Le tableau 2 met en évidence les différents segments répétés et La fréquence des verbatims s'y rapportant.

**Tableau 2 : Segments répétés et fréquence des verbatims associés**

Segments répétés	Fréquence des verbatims
Etat actuel des MDD	7
Positionnement des MDD	34
Effets de la LME sur les MDD	47
Perspectives des MDD	31
Managements des MDD	10
Apports des MDD aux enseignes	43
Actions marketing et mise en avant des MDD	18
Attente des consommateurs face aux MDD	8
Perception des MDD par les consommateurs	10
Limites à la mise en valeur des MDD	9

La fréquence des verbatims n'est bien entendu pas homogène selon les segments répétés et identifiés via l'analyse lexicale. Certains comme le positionnement de la MDD, les effets de la LME sur ces marques et leurs apports à l'enseigne reviennent de manière beaucoup plus fréquente dans le discours puisqu'ils constituent le cœur du guide d'entretien.

Cette première étape de l'analyse qualitative nous a permis de prendre connaissance du corpus de manière très fine. A partir des mots clés et segments répétés, nous avons ensuite tenté de définir une grille de thèmes et de sous-thèmes permettant de « coder » ce corpus. La grille thématique est présentée au sein du tableau 3 avec 4 thèmes dégagés, propres à chaque population interrogée. La présence de thèmes proches mais non similaires entre les 2 populations interrogées permettra de souligner des nuances dans l'analyse des résultats.

**Tableau 3 : grille des thèmes et sous-thèmes de l'analyse de contenu**

<b>Chefs de rayon ou de secteur</b>	<b>Responsable MDD</b>
Les MDD, un outil défensif au service de rentabilité	Les enjeux financiers liés aux MDD : défendre les marges et la rentabilité
Les MDD, un levier de stabilité du retail-mix du distributeur	Les enjeux liés à leur positionnement : repenser la singularité de l'assortiment en positionnant les MDD comme « simplicateurs » de l'offre
La réponse à de nouvelles attentes consommateurs	L'apport de compétences nouvelles
Un retour aux fondamentaux : repenser la mission des MDD	La mise en valeur de la MDD via la cohérence avec le travail des managers des rayons

L'interprétation et l'analyse de ces thèmes et sous-thèmes vont permettre de répondre à un double objectif. Dans un premier temps, nous chercherons à comprendre les stratégies poursuivies par les acteurs pour tenter d'enrayer la perte d'attractivité des MDD. Au travers des discours, nous essayerons notamment d'appréhender les différences et similitudes dans les points de vue des chefs de rayon et des responsables de MDD. Cette compréhension des stratégies menées nous éclairera sur les principales causes de la stagnation des MDD. Dans un second temps, une fois ce diagnostic effectué, nous verrons quelles sont les pistes envisagées par les deux acteurs pour repenser l'offre MDD.

### **3. Diagnostic de la situation des MDD et perception de leurs enjeux stratégiques actuels**

Nous avons identifié trois principaux enjeux stratégiques exprimés par les détaillants dans le pilotage de leur MDD. Nous constaterons que les positions sur ces enjeux ne sont pas toujours similaires entre les deux acteurs.

### **3.1 Les enjeux financiers : la question des marges et de la compétitivité prix**

L'un des enjeux historiques ayant concouru au lancement des MDD reste toujours d'actualité de manière assez homogène dans le discours des managers de rayon et des développeurs. Ainsi, ces marques continuent à être des outils défensifs au service de la « protection » des marges et donc de la rentabilité des enseignes. Depuis l'instauration de la LME, les marques de fabricants (MF<sup>6</sup>) ont un comportement beaucoup plus offensif en termes de prix, de communication avec de fortes activités promotionnelles entraînant des phénomènes de surstock de la part des consommateurs. Les marges sur les marques nationales sont désormais beaucoup plus faibles. Leur attractivité prix entraîne de fortes rotations qui conduisent à leur sur exposition. On constate par exemple que le leader du hard-discount en France, Lidl, met en valeur quelques grandes marques de fabricants au détriment de certaines de ses marques propres.

Face à cette situation, les distributeurs sont quelque peu confrontés à un choix cornélien : préserver les marges ou tenter de rester compétitif face à l'agressivité des marques de fabricants mais sans dégrader la qualité de l'offre MDD. Cette politique agressive des MF (encouragées par les détaillants) entraîne une baisse de la rentabilité de ce type de marque pour les distributeurs. Certains managers témoignent du fait que les marges sur les MF ne peuvent dépasser les 20 à 21 % (hors périodes promotionnelles) alors que les MDD permettent encore d'obtenir dix points de plus. Non soumises à d'importants coûts de commercialisation et de publicité, elles nécessitent également moins d'investissements en recherche et développement, en marketing (ie : packaging). Elles sont donc perçues comme des marques permettant de préserver les marges. En outre, elles jouent le rôle de colonne vertébrale dans l'assortiment ; il s'agit d'un curseur prix qui ne peut être trop bas au risque de faire penser à une paupérisation de l'assortiment. Les enseignes n'auraient ainsi pas intérêt à être trop agressives sur leurs prix de peur d'être victimes d'un effet ciseau : cela encouragerait une baisse de la marge bien entendu et un effet d'entraînement à la baisse sur les pratiques tarifaires des MF. Ce discours

---

<sup>6</sup> MF : marques de fabricants. Marques de fabricants et marques nationales sont des expressions synonymes utilisées afin d'éviter certaines répétitions.

sur la défense des marges et de la rentabilité est beaucoup plus prégnant chez les responsables MDD.

Cependant, cette volonté de préserver les marges se heurte à une réalité des prix et donc des pratiques des annonceurs comme le soulignent plusieurs chefs de rayon. Les distributeurs ont bien conscience de l'agressivité des marques avec parfois leurs marques d'entrée de gamme alignées en termes de tarifs sur les MDD dites premiers prix. En dessous d'un différentiel de prix de 10 à 15 % avec les marques de fabricants, il sera difficile de légitimer le positionnement de la MDD. Ainsi, chez Intermarché cinq points ont été perdus entre les objectifs de marge avant et après LME. Cette question de prix de la MDD est un premier révélateur des difficultés de la MDD prise en étau entre un objectif de préservation des marges et de compétitivité prix. Elle met en évidence également un discours qui n'est pas uniforme entre les deux acteurs et qui tendrait à montrer que les managers semblent subir cette stratégie de défense des marges opérées par les MDD.

### **3.2 La gestion opérationnelle des MDD : la question de leur mise en valeur**

La MDD est également en phase avec un objectif qui lui a été assigné plus récemment. Elle constitue un levier de stabilité du retail-mix du distributeur. Elle permet d'uniformiser, de fédérer l'offre d'un parc de magasins potentiellement hétérogène avec un objectif in fine de fidélisation. Elle porte ainsi les valeurs de l'enseigne. Chez Auchan, des plateformes de marque ont été développées avec pour objectif de mieux mettre en valeur les MDD et surtout les valeurs qu'elles incarnent notamment, la dimension plaisir d'achat. Cependant, tant les managers que les développeurs soulignent des manquements dans leur mise en valeur ce qui nuit à leur attractivité. Les deux acteurs soulignent un manque de dynamisme ou d'ambition dans le mix, source de décalage entre des objectifs de développement des MDD et leur gestion opérationnelle.

Ainsi, les managers de rayon s'interrogent tout d'abord sur l'investissement en communication pour affirmer les valeurs de l'enseigne. En outre, d'autres efforts sont en mesure d'être mis en œuvre afin de renforcer le rôle de la MDD dans le retail mix du distributeur. Ainsi, il est possible de travailler sur l'interaction entre programmes de fidélisation et MDD car trop souvent ce sont les MF qui sont mises en avant au sein de ces outils. Au niveau des packagings, on s'aperçoit que les rajeunissements

sont plus rapides chez les fabricants alors que ceux portant sur les MDD ne sont parfois pas jugés suffisamment valorisants. Certains managers les trouvent peu « bavards » bien qu'ils aient conscience des contraintes à la fois juridiques croissantes (ie : problématique du suremballage) et de celles de lisibilité avec l'intégration de langues étrangères (flamand – italien – portugais...). Les responsables du développement de MDD soulignent également et dans le même sens que la faible attractivité de ces marques aux yeux des managers tient à une mise en valeur insuffisante en termes de logo, de charte graphique.

Plusieurs chefs de secteur ou de rayon affirment enfin que ce mix parfois déficient de la MDD ne lui permet pas d'être perçue comme une marque à part entière. On retrouve notamment ce propos au sein de l'enseigne Carrefour sur des marques propres en l'occurrence Tex, Carrefour Home, Carrefour Baby. Un acteur relève même l'erreur de la stratégie de marquage Carrefour Discount qui associe mécaniquement la MDD à une dévalorisation de l'offre. Depuis, l'enseigne a opté pour une logique dite « de produits blancs no-name ».

Se pose également la question de la mise en valeur au sein du point de vente de ce type de marque. Les responsables MDD constatent que l'un des enjeux historiques de ce type de marque, à savoir son rôle dans le rapport de force avec les fournisseurs, s'est très largement amenuisé. Elle « gêne » de moins en moins ces derniers par sa stagnation, voire sa perte de PDM. La conséquence de cette position concurrentielle affaiblie est tout simplement que la MDD peut moins prétendre à une sur-exposition de la part des distributeurs au détriment des marques de fabricants. Le défaut de théâtralisation s'explique également peut-être par le fait que certains managers de rayon ne sont pas suffisamment convaincus par ce type de marque. Il est vrai que souvent les MF offrent des rotations plus élevées et des CA plus conséquents. En outre, les MDD peuvent poser des problèmes aux yeux des chefs de rayon en termes de logistique : reprise sur casse, de stock, volumétrie d'achat liée à des colisages importants. Ces éléments comptables et logistiques viennent s'ajouter à la perception d'un mix « appauvri ». Ils sont en mesure d'expliquer aux yeux des responsables MDD le manque d'appropriation de ce type de marque par des chefs de rayons. Cette « réappropriation » pourrait être favorisée par un meilleur niveau d'information en termes d'enjeux financiers afin d'éliminer *la perception d'une surexposition subie par les managers dans les rayons*. Elle pourrait être également



encouragée par une meilleure considération de la MDD au sein des sièges des sociétés avec un sous-effectif sur les postes de chef de produit MDD lié peut-être à un nombre de références trop important à gérer. Les deux types d'acteurs ont donc bien conscience d'une certaine forme de décalage entre objectifs dédiés aux MDD et leur gestion opérationnelle tant le plan du mix que de la mise en avant et peut-être des moyens humains dédiés.

### **3.3 L'assortiment : répondre aux attentes des consommateurs en revenant à certains fondamentaux**

Compte tenu de leur position concurrentielle actuelle, les chefs de rayon s'interrogent sur leur nouvelle mission et le territoire de communication à investir. Ils ont bien conscience que les MDD ont une tendance inflationniste : elles répercutent la hausse du coût des matières premières sur les tarifs sans amortisseurs comme certaines dépenses marketing de communication, contrairement aux marques de fabricants. Leur compétitivité prix devient de plus en plus difficile à assumer et ce seul argument ne saurait leur permettre de stabiliser ou améliorer leur position concurrentielle. Dans certains secteurs comme par exemple le petit électro-ménager, la MDD peine à se différencier sur le facteur prix par rapport à des marques de fabricants comme Seb qui de surcroît mettent en avant une image soulignant l'origine produit (made-in France). Face à ce constat, les deux types d'acteurs s'interrogent tout naturellement sur la question de l'évolution de l'assortiment cautionné par les MDD. A travers ce questionnement, s'invitent des choix liés à la fois à la politique d'innovation et de lisibilité de l'offre. Quel que soit le type de fonction interrogé, les discours ne sont pas homogènes sur la réponse aux attentes consommateurs face à ce type de marque.

### **La tentation d'innover et de répondre à de nouvelles tendances de consommation**

Pour maintenir, voire augmenter leurs PDM<sup>7</sup>, les MDD s'orientent vers une stratégie d'innovation avec le développement de produits bio, locaux, ethniques. Les GSA en communiquant sur une traçabilité précise cherchent à affirmer un rôle dans l'ancrage

---

<sup>7</sup>PDM : parts de marché

territorial de leur offre. Le circuit de fabrication des MDD est généralement assez court et suivi ; les distributeurs connaissent la provenance de leurs produits et jouent sur les notions de proximité et de fraîcheur. Ainsi pour certains chefs de rayon, les fabricants de MDD doivent tourner la page du me-too<sup>8</sup> pour se consacrer à l'innovation : « *On sait aujourd'hui que les MDD maîtrisent la qualité de leurs produits ; pour se démarquer, des segments sont à retravailler en termes de packaging, d'ergonomie...* ». Ce discours est également illustré par les développeurs qui soulignent un rôle important rempli par la MDD à savoir l'acquisition de compétences nouvelles. Les apports ont été nombreux durant ces dernières décennies en termes de politique d'achat, de connaissance produit et métier mais également des process qualité et filière de production. Elles ont également permis aux détaillants de maîtriser la chaîne de coûts. Au départ, comme le souligne l'une des personnes interrogées, les « interlocuteurs » MDD ne sont pas des techniciens, ils n'étaient au départ trop souvent « obnubilés » que par le prix. Les détaillants possèdent désormais une vraie compétence dans la capacité à innover.

La tentation d'un positionnement plus noble<sup>9</sup>, chez certains, est palpable afin de tenter de gommer certaines facettes de l'image des MDD comme celle d'une marque bon marché. Certains chiffres plaident dans ce sens : les MDD bio et premium continuent de se développer (+ 5,8 % et 1,4 %) en 2015 contrairement aux MDD cœur de marché (-0,2 %) et premiers prix (-4,9 %) (source KantarWordpanel). Cette volonté d'aller dans le sens de la valorisation du produit est très tentante puisque le différentiel de prix avec les MF est de l'ordre de 5 à 10 % contre 25 % en moyenne avant la mise en place de la LME. Les pistes en termes de valeur ajoutée pour la MDD peuvent s'orienter autour de la valeur nutritionnelle ou écologique du produit, son made-in, la réduction d'emballage...

---

<sup>8</sup> Me-tooproduct : produit suivant une stratégie de suiveur, en matière de positionnement

<sup>9</sup> Cette tentation d'un positionnement plus noble est très clairement relayée également par la presse professionnelle comme LSA ou Point de Vente

## **Rendre l'offre plus lisible, une forme de réponse aux attentes de certains consommateurs**

Les développeurs rejoignent également les managers de rayon sur le rôle différenciant de la MDD au niveau de l'assortiment, cependant avec une vision plus modérée quant à la place de l'innovation. Ils reconnaissent de prime abord que contrairement au passé, les MDD d'hyper ne peuvent plus se permettre d'être des produits « me-too » sauf pour quelques références basiques où le prix reste le vecteur numéro un du choix du produit. Les MDD doivent à leurs yeux trouver des points de différenciation : facilité d'usage, traçabilité... Il peut paraître également trop optimiste de penser que le seul salut de la MDD se situe au sein des catégories du bio et du terroir qui sont encore des niches, des micro-marchés. Notamment sur le bio, il subsiste une barrière prix importante avec un pourcentage de clientèle concerné au sein d'un hypermarché de l'ordre de 12 à 13 % en moyenne.

Face à cette volonté de singularisation, les acteurs pointent le risque et même un problème de « sur-différenciation » de l'assortiment MDD. Ils rappellent à cet égard les fondamentaux et la philosophie originelle du positionnement. Cette tentative de montée en gamme, on oserait presque dire de « premiumisation » est en effet contrebalancée par certains discours qui soulignent que les MDD doivent revenir à leur mission originelle, celle de l'époque de Produits Libres d'Etienne Thil en l'occurrence un simplificateur de choix qui se traduit par « le bon produit au bon prix » sans prolifération des références au sein d'une même gamme. Certains verbatims de manager laissent penser que les MDD ont été développées de manière trop intensive comme par exemple les produits festifs (exemple cité des chocolats de Pâques). Ainsi, n'ont-elles pas été trop « segmentées », les distributeurs avaient-ils besoin de plusieurs produits pour couvrir une unité de besoin ? La tentation a été grande d'étendre les gammes pour des objectifs qui, initialement étaient d'utiliser la MDD pour peser face aux fournisseurs en termes de négociation et de parts de linéaire à leur accorder.

Un chef de rayon va plus loin quant à la légitimité de la MDD en matière d'innovation. Il justifie la politique de suiveur, de me-too faite par la MDD de la manière suivante : pour lui, cette dernière ne doit pas prendre de risque inutile et le détaillant doit attendre qu'un produit rencontre l'adhésion des consommateurs avant de le lancer. Il

constate que chez Auchan par exemple, il y a eu un délai de 3-4 ans entre le lancement des dosettes Nespresso et celles estampillées Auchan.

Souhait d'innovation et de développement dans les produits bio et terroir pour certains, volonté pour d'autres d'un retour aux fondamentaux historiques de la MDD, le discours des chefs de rayon n'est pas homogène. Celui des développeurs l'est beaucoup plus sur la question de la « surdifférenciation » et de la nécessité de revenir à une offre plus simple. Ainsi, il est reproché aux détaillants de s'être trop focalisés sur le modèle Tesco de la MDD qui fait la part belle à la recherche et développement et qui se caractérise par une extension des gammes directement cautionnées par l'enseigne. Les responsables interrogés proposent de repenser la philosophie du positionnement de cette marque en se concentrant sur les fondamentaux « du produit au bon prix ». Dans l'esprit des Produits Libres Carrefour ou même des premières marques d'enseignes des années 80-90, ces fondamentaux s'articulent autour de l'origine produit, du travail en amont en étant pragmatique, rationnel dans l'esprit « on travaille pour vous ». On rejoint ici l'une des missions originelles de la MDD et soulignée par les managers : être un simplificateur de choix sur des références offrant de fortes rotations, en uniformisant l'offre, en donnant de la cohérence à l'assortiment notamment sur un plan graphique. L'ultra-segmentation de certaines MDD a été à l'encontre de cette mission et a nui à la lisibilité des linaires et à la volonté de rendre service au client. Or, il convient de garder à l'esprit la loi dite des 20/80. Parfois, les détaillants ont du mal à réduire, « toiletter » leurs assortiments, ces derniers étant trop souvent imposés notamment au niveau des intégrés. L'enseigne Mercadona est souvent citée en exemple en matière de stratégie de rationalisation de l'assortiment, notamment au moment où l'Espagne a été frappée par la crise économique.

Afin d'illustrer encore plus abondamment les propos tenus par les acteurs, le tableau 4 illustre par différents verbatims la perception par les professionnels des causes de la stagnation des MDD, desquelles découlent les principaux enjeux stratégiques qui viennent d'être présentés.

**Tableau 4 : verbatims illustrant la perception par les professionnels  
des causes de la stagnation des MDD**

<b>Causes de la stagnation des MDD</b>	<b>La question de de la compétitivité prix</b>	<b>La question de la mise en valeur</b>	<b>Un risque de sur-différenciation</b>
<p><b>Verbatims (R : responsables MDD) (M : managers)</b></p>	<p>« La Loi de Modernisation Economique (LME) a ensuite encouragé et accru une concurrence prix très forte sur les marques nationales. La conséquence a été une diminution de l'écart tarifaire entre marques nationales et MDD ce qui nuit mécaniquement à l'attractivité de ces dernières.» (R)</p> <p>« Dans certains cas, les marques nationales en promotion sont moins chères que les MDD. C'est donc tout un pan du postulat de la MDD et de son positionnement qui est remis en cause.» (R)</p> <p>« Très fortes promotions effectuées par les marques nationales (-30 à - 50%), les gens achètent et surtout stockent. »</p> <p>« Les fabricants ont aligné leurs prix : ex : leur entrée de gamme sur les MDD 1<sup>er</sup> prix. » (M)</p> <p>« Leur compétitivité prix est mise à mal par la LME qui aboutit à des situations où des marques nationales à grosses rotations en promotion sont moins chères que les MDD. » (R)</p> <p>« Les consommateurs vont mal prendre les augmentations de prix surtout les produits du quotidien. Perte de confiance des consommateurs. » (M)</p>	<p>« La MDD a un problème de statut de marque à part entière non reconnue par les distributeurs ». (R)</p> <p>« Les MDD ne sont pas correctement mises en valeur : le packaging ne communique pas sur le produit. On a enlevé tout ce qui a autour de la MDD, on l'a appauvri. On n'a plus d'élément de comparaison » (M)</p> <p>« Le positionnement qui reste très axé sur le rapport qualité-prix. Elles n'ont pas été suffisamment en mesure de définir leur mission et leur raison d'être et qui peut se résumer par la question suivante : en quoi suis-je indispensable et unique pour le client.» (R)</p> <p>« Les enseignes n'investissent pas assez en publicité.» (M)</p> <p>« Les distributeurs ne parlent que de marge, mais il y a un défaut de théatralisation.» (M)</p> <p>« Les managersne sont pas assez convaincus par celles-ci. Ceux-ci sont obnubilés par la rotation, le CA et non la marge. Les MN constituent la vente facile.» (R)</p> <p>« Au siège, la MDD peu « choyée » : sous-effectif chez les postes de chef de produit MDD.» (R)</p>	<p>« Ce n'est pas à la MDD d'innover. » (M)</p> <p>« Le bio, le terroir ne resteront que des niches, des micros-marchés (poids CA faible). Seuls 12 à 13 % de la clientèle est concernée » (R)</p> <p>« La vocation de l'hyper n'est pas de « lancer les grandes innovations » comme le font les marques nationales (Dyson par exemple)». (M)</p> <p>« Les MDD se sont « embourgeoisées » sur le modèle Tesco. » (R)</p> <p>« On est passé à l'aire de l'innovation recherche, vouloir faire mieux que les marques nationales alors qu'il faut se reconcentrer sur les fondamentaux du bon produit au bon prix » (R)</p>

La mise en évidence des principaux enjeux stratégiques du pilotage des MDD par les détaillants a relevé des avis des personnes interrogées et de leur interprétation selon les termes de l'analyse de contenu. Suite à cela, nous allons désormais essayer de proposer des pistes de réflexion relevant des seuls auteurs quant à la manière de repenser l'offre cautionnée par ce type de marque.

#### **4. Repenser l'offre des MDD**

A travers le regard croisé des deux types d'acteurs interrogés, nous avons pu noter une certaine convergence sur deux points qui nous paraissent essentiels : de ne pas rendre l'offre MDD plus complexe et une mise valeur quelque peu déficiente de la part des enseignes. A partir de ces deux points de convergence, nous tenterons de mener une réflexion sur la mission que doit remplir ce type de marque aux yeux du consommateur.

#### **Un développement maîtrisé et un soutien accru des enseignes**

Les deux profils de personnes interrogées s'accordent sur la nécessité de ne pas développer une offre plus segmentée. Cette nécessité est bien entendu tributaire de plusieurs facteurs que sont les politiques de marquage MDD, le positionnement de l'enseigne et le secteur catégoriel (distinction alimentaire / non-alimentaire). Ainsi, les gammes doivent être maîtrisées d'autant plus que les stratégies de marquage différentes pratiquées par les détaillants ne favorisent pas la lisibilité de l'offre. Alors que la marque d'enseigne ou drapeau peut donner une certaine forme d'homogénéité à l'assortiment, on s'aperçoit qu'Intermarché qui pratique la stratégie de la marque propre a nettement réduit leur nombre par souci de clarification. En termes de positionnement, une enseigne comme Monoprix est sans doute moins sujette au questionnement posé dans le sens où sa distinction face aux autres GSA s'appuie à la fois sur une offre plus « premium » et différenciante. Ses MDD ont naturellement pour objectif de témoigner de ce positionnement. La question du développement maîtrisé de l'assortiment n'est pas appréhendable également de la même manière selon le distinguo alimentaire / non alimentaire. On sait très bien que les GSA souffrent particulièrement de la concurrence des GSS sur le non-

alimentaire. C'est sans doute sur cette partie de l'offre que la rationalisation doit être la plus prégnante.

Concernant l'alimentaire, le discours n'est pas tout à fait homogène entre responsables MDD et chefs de rayon. Alors que les derniers plaident plus pour le développement vers des produits répondant à certaines attentes consommateurs comme le bio, les produits du terroir, les responsables MDD restent plus modérés dans leurs propos en relativisant leur volumétrie potentielle. Le discours des responsables de MDD et dans une moindre mesure des managers de rayon souligne la nécessité de prendre du recul par rapport à un modèle dit Tesco qui se démarque par le caractère très segmentant et innovant de la MDD. Cela peut paraître moins ambitieux comme discours mais les différents interlocuteurs ont bien conscience que contrairement à certaines enseignes de GSS comme Décathlon, Ikéa, les GSA n'ont pas la capacité à développer une offre MDD à la fois innovante et d'un rapport qualité-prix attractif.

Les différentiels de prix s'étant considérablement réduits entre MDD et MF, on perçoit à l'écoute des différents interviewés que les marges de manœuvre pour maintenir ou accentuer les PDM des marques qu'ils cautionnent sont assez limitées ce qui paraît quelque peu inquiétant quant à leur avenir. Ainsi, avec un brin de provocation on peut s'interroger sur le sens de la relation MDD-fidélité au magasin et ou à l'enseigne. Alors que la première avait comme objectif de fidéliser à l'enseigne ou au point de vente, on peut désormais s'interroger sur l'inversion de la relation : n'est-ce pas le magasin et/ou l'enseigne qui peut fidéliser à la MDD à travers à la fois ses valeurs mais aussi sa mise en avant, sa théâtralisation ? En réponse à cette question, on peut émettre l'hypothèse d'un levier à double sens avec une sorte de cercle vertueux de fidélisation entre MDD et enseigne. Ce cercle vertueux trouve une illustration dans la stratégie de repositionnement de Lidl avec la montée en gamme de certaines de ses MDD. Elles témoignent certes de la nouvelle orientation du distributeur mais celui-ci compte aussi sur l'attractivité de l'enseigne pour augmenter la notoriété et l'image de ces dernières.

Les deux acteurs soulignent la nécessité d'un soutien plus fort de la part des enseignes. Ils ont en effet l'impression qu'il y a un certain décalage entre les ambitions en matière de développement des MDD et les moyens dédiés à leur gestion opérationnelle. Ces moyens peuvent être alloués à différents niveaux : plus

forte sensibilisation des managers, un mix produit plus attractif et une communication plus axée sur leurs caractéristiques intrinsèques.

### **Quel rôle dédié aux MDD ?**

Face à ces différents constats et une certaine inquiétude quant à l'avenir de la MDD, l'un des responsables interrogés propose de revenir à la mission qui incombe à la MDD en se questionnant sur son identité de marque : « à quoi cela sert une MDD ? Si je n'étais pas là, est-ce que je manquerai ? ». La réponse à ces deux questions suite aux entretiens avec les différents responsables et managers nous conduit à penser que les MDD doivent revenir à leurs fondamentaux, à savoir : simplifier le choix du consommateur ce qui rappelle l'esprit des Produits Libres de Carrefour et des premières marques d'enseignes des années 80. Pour ce faire, elle doit s'adresser directement au consommateur en proposant des bénéfices consommateurs qui sont en mesure d'être déconnectés du facteur prix comme par exemple :

- Etre associée à la consommation responsable et durable pour des produits alimentaires comme le soulignent plusieurs interlocuteurs. A ce propos, les travaux de Binninger (2010) distinguent 5 axes au sein des démarches menées par la distribution dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises. Parmi ceux-ci figure le développement des MDD de 3ème génération : bio, commerce équitable, terroir, locaux (pratique des enseignes Casino et U). Cependant, des actions de développement durable ne concernent pas uniquement que ce type de MDD. Des marques d'enseigne ou drapeau ont par exemple consenti des efforts quant à la réduction de leur packaging. Un distributeur comme Auchan vend en vrac afin également de limiter l'impact négatif de la consommation. On pourrait également imaginer que ce détaillant comme d'autres ne se cantonne pas uniquement à la vente en vrac de produits peu chers. En effet, cette pratique serait également en mesure de concerner des références plus qualitatives à l'instar des actions d'enseignes spécialisées dans le bio.
- Etre considérée comme un facteur de réassurance pour le consommateur dans des situations post-achat en relation par exemple avec la notion de service après-vente. L'achat d'une MDD (alimentaire ou non alimentaire) offre



ainsi la possibilité de pouvoir tout de suite se retourner physiquement vers l'interlocuteur clé selon une sorte de principe de subsidiarité.

La proximité physique avec le consommateur, permise par le magasin offre la possibilité à la MDD de répondre à un besoin de sécurité physique et morale du consommateur. L'un des interviewés souligne le fait que les MDD ne sont pas des produits de crise (contrairement aux marques premiers prix et à celles du hard discount). Elles relèvent plus pour lui d'une attitude smart-shopper pouvant donc trouver son expression dans une recherche de consommation responsable et d'un besoin de réassurance guidant et simplifiant le choix du consommateur. Afin de convaincre celui-ci de se tourner de nouveau vers la MDD, il convient donc de lui donner ou redonner une mission, celle d'être « la marque du client ».

Le rôle qui pourrait être dédié aux MDD n'est pas contradictoire avec la volonté d'un développement mieux maîtrisé. En effet, revenir aux basiques et moins segmenter n'est pas antagoniste avec la recherche de nouveaux bénéfiques clients. Les gammes MDD peuvent être travaillées dans leur largeur mais réduites dans leur profondeur (nombre de références par ligne). Le degré de couverture catégorielle, notamment dans le domaine non alimentaire où les distributeurs sont en difficulté est également une variable d'ajustement. Certes, certains managers sont favorables à davantage de segmentation. Ceci peut s'expliquer tout d'abord par une vision qui ne se réfère qu'au rayon géré. En outre, cette vision est en mesure d'être également influencée par l'exemple d'une enseigne comme Monoprix. Celle-ci par les spécificités de son positionnement plus qualitatif l'a conduit à fortement différencier son assortiment MDD.

Les axes de travail visant à repenser l'offre sont illustrés au sein du tableau 5, par un certain nombre de verbatims des deux types d'acteurs interrogés.

Tableau 5 : verbatims illustrant les axes de travail afin de repenser l'offre

Repenser l'offre MDD	Un développement plus maîtrisé	Un soutien accru des enseignes	Redevenir la marque client : simplifier l'offre, jouer sur l'effet smart-shopper
<p><b>Verbatims R : responsables MDD) (M : managers de rayon)</b></p>	<p>« Le bio, terroir ne resteront que des niches, des micros-marchés (poids CA faible). Il y a la barrière prix : seuls 12 à 13 % de la clientèle sont concernés.» (R)</p> <p>« Les MDD doivent revenir sur les basiques. Il est compliqué de pousser la MDD sur des produits festifs (échec sur les chocolats de Pâques).» (M)</p> <p>« Il faut revenir aux basiques : arrêtons de trop segmenter, il faut des linéaires plus clairs. Rendre service au client sur 20-80 et décliner le produit que sur cette partie de la gamme. Il ne faut pas copier toute la gamme.» (M)</p>	<p>« La MDD ne doit pas être associée à la dévalorisation. » (M)</p> <p>« Développer (chez Auchan) des plateformes de marque pour mieux mettre en valeur les MDD, plus porteurs des valeurs de l'enseigne (vendre du plaisir et ne pas parler que du prix).» (M)</p> <p>« Le consommateur est en effet en mesure d'attendre un engagement plus fort du distributeur en termes de « réassurance » sur l'offre qu'il cautionne et parfois conçoit.» (R)</p> <p>« Appropriation de la MDD à travailler, niveau d'information faible, ils subissent un peu la MDD, il convient de plus parler des enjeux financiers afin déminer la perception d'une surexposition subie dans les rayons. Il faut convaincre les managers de rayon que les MDD sont des produits de bonne qualité, les convaincre d'être des ambassadeurs car ce sont des marques « client ». (R)</p>	<p>« L'hyper ne peut être que « suiveur », mais il se doit aujourd'hui d'apporter de petits plus et pas seulement un décrochement prix par rapport à la marque nationale.» (M)</p> <p>« Quel que soit le secteur, il convient de trouver des bénéfiques consommateurs qui dépassent le seul argument prix.» (M)</p> <p>« Reparer au client comme en 1976 (on parle d'ailleurs de marque-client) en étant pragmatique, rationnel. « On travaille pour vous » et cela se marie très bien avec le discours sur la proximité.» (R)</p> <p>« Volonté de simplifier le choix : exemple homogénéiser le prix sur les mêmes arômes en crème.» (M)</p> <p>« Un simplificateur de choix. Pour ce faire, elle doit s'adresser directement au consommateur en proposant des bénéfiques consommateurs qui sont en mesure d'être déconnectés du facteur prix.» (R)</p>

## 5. Implications théoriques et managériales

Sur un plan théorique, notre étude fonde son originalité sur deux points principaux. Le premier réside dans le fait que les travaux les plus récents portant sur la perception des MDD l'ont été à travers le prisme de l'œil du consommateur. Ces

recherches se sont attachées à souligner que celui-ci pouvait rechercher dans l'achat d'une telle marque une valeur qui dépassait la simple attente d'un rapport qualité-prix attractif. Plus précisément, elles mettent en exergue au-delà du caractère utilitaire, des valeurs hédoniques et symboliques liées à sa consommation (Ambroise et *al.*, 2007 ;2010). Peu d'études récentes se sont également tournées vers l'étude de la perception par les détaillants et encore moins sur le regard croisé des chefs de rayon et des responsables-développeurs au sein des enseignes. Or, à la fois les évolutions juridiques (mise en place de la LME à partir de 2008) mais également de stratégies marketing des enseignes (développement du format de la proximité, politiques de prix plus agressives menées par les groupes Carrefour et Casino, engouement des enseignes pour des produits dits « locaux »...) doivent conduire à s'interroger sur les enjeux actuels dédiés aux MDD.

Sur un plan plus managérial, notre travail rompt quelque peu avec une certaine forme de conformisme quant à la prospective liée aux destinées des MDD. Il est couramment entendu ou écrit que celles-ci doivent démontrer de manière récurrente leur capacité à innover, à renouveler leur offre à l'instar de certains annonceurs. Parmi les secteurs sur lesquels on les encourage, figurent notamment les produits bio. Même si les distributeurs ont largement contribué au développement de la notoriété et de la pénétration de ces références, elles constituent toujours une faible part de l'offre des détaillants et se caractérisent par des prix limitant leur accessibilité au regard d'autres pays européens comme l'Allemagne où ils se sont beaucoup plus démocratisés. Bien qu'il ne faille pas négliger ces perspectives de développement, au demeurant valorisantes pour la MDD, il est clair qu'elles concernent surtout une logique de marques propres, thématiques. Or, ces dernières représentent à peine plus de 3 % de PDM (source KantarWordpanel) alors que les marques d'enseignes ou drapeaux atteignent plus de 25 %. Ce n'est donc pas via ce type de références que les MDD pourront développer de forts volumes ou tout du moins maintenir ceux-ci.

Nous allons achever cette recherche en soulignant les limites de la recherche. La première est liée à la taille de l'échantillon et plus précisément au nombre de responsables MDD interrogés. Nous aurions souhaité interviewer au moins un responsable supplémentaire par format juridique (l'un pour le commerce intégré, l'autre pour les indépendants). La population mère des responsables MDD est

cependant réduite et nous avons naturellement essuyé plusieurs refus liés au respect de confidentialité de la politique de l'enseigne. La deuxième limite est inhérente à une approche qualitative qui reste à un stade exploratoire et qui n'a pas vocation à généraliser des tendances observées. Il conviendrait ainsi de réaliser à l'avenir une étude quantitative auprès des chefs de rayons afin de valider ou d'infirmier un certain nombre d'enjeux mis à jour au sein de cette recherche. Enfin, ce travail photographie à l'instant t l'opinion des chefs de rayon et développeurs de MDD ; on l'a constaté au gré des évolutions juridiques et commerciales les enjeux perçus peuvent évoluer. La récurrence tous les deux, trois ans, de ce type d'étude s'avèrerait sans doute nécessaire.

## Bibliographie

Ailawadi K.L et al.(2001) - Pursuing the value-conscious consumer : store brands versus national brand promotion, *Journal of Marketing*, n°65, 1, p.71-89.

Ambroise L. et al. (2007) - Marques d'enseigne et marques propres de distributeurs : valeur perçue et conséquences sur l'attachement et l'engagement du consommateur, *Actes du 10ème Colloque Etienne Thil, Octobre, La Rochelle, France.*

Ambroise L. et al. (2010) - Les Motivations cachées des consommateurs de marques d'enseigne : et si on parlait d'autre chose que du rapport qualité-prix, *Revue Française du Marketing*, n°227, 2/5, p.45-59.

Belaid S. et Lacœuilhe J. (2015) - Mesure de l'attitude à l'égard de la MDD, *Revue Française du Marketing*, n°252, p.41-54.

Belaid S. et Lacœuilhe J. (2015) - Les déterminants de l'attitude à l'égard de la MDD, *31<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing, Mai, Marrakech.*

Binninger A-S. (2007) - Les fondements psychologiques et relationnels des marques de distributeurs dans la distribution alimentaire, *Décisions Marketing*, n°45, p.45-57.

Binninger A.-S. (2010) - *Les modes d'action des enseignes traditionnelles en matière de développement durable.* In L. Lavorata (coord.). 50 fiches sur le marketing durable, Bréal, Paris : 170-173.

Breton P. (2004) - *Les MDD ne sont pas que des copies*, Dunod.

Cadenat S. et Pacitto J.C. (2009) - Fabricants : contraintes et opportunités à fabriquer des MDD : une étude exploratoire, *Décisions Marketing*, n°55, p.29.40.

Diallo M.F. (2011) - Les déterminants des choix de MDD : application à un marché émergent – le Brésil, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.

Ganassali S. (2008)- « Faire parler les mots : vers un cadre méthodologique pour l'analyse thématique des réponses aux questions ouvertes », *Décisions Marketing*, n°. 51, p.55-67.

Glaser, B. et Strauss A. (1967)- *The discovery grounded theory: strategies for qualitative inquiry.* London, England : Wiedenfeld and Nicholson.

Helme-GuizonA. et Gavard-Perret M.L. (2007) - L'analyse de données textuelles avec Sphinx - Une application à la personnalisation sur internet, *in Analyse Statistique de Données Textuelles en Sciences de Gestion - Concepts, Méthodes, Applications*, coordonnées par Claire Gauzente et Dominique Peyrat-Guillard, p. 133-157.

Hoch S.J. et Banerji S. (1993) - When do private label succeed, *Sloan Management Review*, Summer, p.57-67.

Jean C. (1998) - « Les Marques de distributeurs : vers de nouvelles relations entre producteurs et distributeurs », *Décisions Marketing*, n°15, p.47-57.

Kumar N. et Steenkamp J.B (2007) - *Private label strategy : how to meet the store brand challenge*, 1ère Edition, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Krémer F. (2000) - « Le rôle stratégique des marques de distributeurs dans les relations producteurs-distributeurs sur les marchés de biens de grande consommation », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université Robert Schuman, Strasbourg, et Facultés Universitaires Catholiques de Mons, décembre.

Lal, R. et M. Corstjens (2000) - Building store loyalty through store brands, *Journal of Marketing Research*, n°37, p.283-291.