

2m 11.27/6.4

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES  
AFFILIEE A L'UNIVERSITE DE MONTREAL

Positionnement et pénétration des marques de distributeur

Par

Philippe Lemblé

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès Science de la gestion

(M.Sc.)

Avril 1999

© Philippe Lemblé, 1999

m 1999  
No 29

168

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

AFFILIEE A L'UNIVERSITE DE MONTREAL

Ce mémoire intitulé :

Positionnement et pénétration des marques de distributeur

Présenté par

Philippe Lemblé

A été évalué par un jury composé  
des personnes suivantes :

Mémoire accepté le :

## Sommaire

La marque de distributeur, aussi communément appelée marque de magasin ou marque privée, reflète le désir des chaînes de magasins d'obtenir une plus grande marge de manœuvre et plus d'autonomie vis-à-vis des marques de fabricant. Son développement et sa popularité croissante auprès des consommateurs laissent présager une place de plus en plus importante de ces produits « maison » dans l'assortiment que proposent les détaillants.

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur la qualité des marques de distributeur de même que sur leurs consommateurs, mais peu se sont attachés à étudier les stratégies de mise en marché de ces marques, la gestion de leur image, leur pénétration. Cependant, certains auteurs prétendent que leur taux de couverture dépend de la concentration de la distribution et de l'environnement dans lequel les détaillants évoluent.

Bien que le Canada se hisse dans les premiers pays où le taux de pénétration des marques de distributeur, en alimentaire, est le plus élevé, les études réalisées auprès de chaînes de détaillants nationales sont rares. L'objectif de cette recherche exploratoire est double : comprendre comment s'effectue le positionnement des marques de distributeur et examiner de quelle façon leur pénétration s'opère au sein d'entreprises canadiennes.

Les données ont principalement été recueillies grâce à des entretiens qualitatifs menés auprès de directeurs de marketing et de managers de marques dans onze grands groupes distributeurs du Québec. Non seulement le secteur alimentaire est étudié, mais aussi celui de la pharmacie, du vêtement et de la quincaillerie/rénovation. Un second outil de collecte, un questionnaire auto-administré, a également été utilisé.

L'analyse des résultats a permis de répondre aux sept questions spécifiques de recherche. Tout d'abord, un inventaire des raisons qui motivent les distributeurs à s'engager dans le développement de leurs propres marques a été dégagé.

Les marques qui appartiennent aux distributeurs de l'échantillon sont positionnées suivant quatre vecteurs: les caractéristiques intrinsèques du produit; les caractéristiques extrinsèques; les déterminants de la clientèle cible; le prix. Ensuite, les types de marques développées ont été répertoriés au nombre de trois. La relation entre leur image et celle de l'enseigne est également discuté.

Finalement, un modèle expliquant la pénétration de la marque de distributeur a été proposé, et s'appuie sur trois variables: les ventes de marques de distributeur; les ventes de marques nationales; le rendement de la catégorie de produit. Celui-ci est applicable pour les détaillants qui gèrent leur assortiment par catégories de produit. Les conclusions qui sont tirées peuvent servir à la fois aux managers de marques et donner matière à de futures recherches.

## Summary

Store brand, also referred to as private brand or distributor's brand, reflects chain stores desire to get a greater leeway and more management autonomy vis-à-vis national brands. The increasing popularity and development of these "house" brand products among consumers bring a presage for more and more important place in the assortments proposed by the retailers.

Many researchers have looked over store brand's quality and their consumers, but few authors have set up their studies on marketing strategies of those brands, managing their image, their penetration. However, some scholars pretend that their penetration rate depends on retailing industry concentration and the environment in which retailers do their business.

Although Canada is part of the first countries where store brand penetration rate -in food industry- is the highest, studies concerning Canadian retailers chains are rare. The objective of this exploratory research is twofold: understand how store brands positioning and penetration can be worked out by Canadian companies.

Information have mainly been collected using qualitative interviews with marketing directors and brand managers in eleven major distributors from Quebec province. Not only the food industry has been studied, but also the pharmacy, the clothing and the hardware industries. As a secondary tool, a standardised questionnaire has also been used to collect quantitative data.

The analysis results has allowed to answer the seven specific research questions. First of all, an inventory containing reasons that motivate distributors to get involved in the development of their own brands has been released.

Store brands owned by retailers of the sample are positioned according to the four following vectors: product's intrinsic cues; extrinsic cues; target customers characteristics; price. Then, three store brand types have been extracted. Relation between their image and the banner's is also discussed.

Finally, a model explaining the store brand penetration, and relying on three variables, is proposed: store brand sales; national brand sales; profitability of the product category. The latter applies to retailers that use category management. The drawn conclusions can be used by brand managers and also serve as basis for future research to scholars.

# Table des matières

	Page
Sommaire.....	i
Summary.....	ii
Liste des tableaux .....	vi
Liste des figures.....	vii
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>

## Partie I : Revue de littérature

### **CHAPITRE I : DÉFINITIONS ET CONCEPTS..... 9**

1. Le concept de positionnement stratégique.....	9
2. Concept de la marque de distributeur .....	12
2.1 <i>Définitions</i> .....	12
2.2 <i>Typologie des marques de distributeur</i> .....	13
1.2.2 <i>La marque d'enseigne</i> .....	17
1.2.2 <i>La contre-marque</i> .....	18
1.2.2 <i>La marque générique</i> .....	18
2.3 <i>L'évolution des marques de distributeur</i> .....	19
3. Le détaillant et son pouvoir d'attraction.....	22
3.1 <i>La vision d'une entreprise « orientée marque »</i> .....	22
3.2 <i>La force de l'enseigne et celle de ses marques</i> .....	25
4. Facteurs de succès des marques de distributeur .....	30
5. Avantages du détaillant dans la mise en marché d'une marque de distributeur.....	33

### **CHAPITRE II : DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE..... 38**

1. Le consommateur : facteurs influençant le choix de la marque .....	39
1.1 <i>L'utilisation des caractéristiques extrinsèques et intrinsèques</i> .....	39
1.2 <i>Les caractéristiques du produit et le choix de la marque de distributeur</i> .....	42
2. Détaillant et fabricant : facteurs influençant la pénétration des marques de distributeur.....	47

3.	Stratégies observées des programmes de marque de distributeur .....	55
4.	Politique d'assortiment : quelle proportion de marques de distributeur? .....	59
5.	Synthèse.....	62

## Partie II : Recherche sur le terrain

### **CHAPITRE III : CADRE OPÉRATOIRE..... 65**

1.	Rappel des objectifs.....	65
2.	Questions spécifiques de recherche.....	66

### **CHAPITRE IV : MÉTHODOLOGIE ..... 70**

1.	Choix de la méthode de recherche.....	70
2.	La méthode de collecte des données.....	71
2.1	<i>L'entretien</i> .....	71
2.2	<i>Les instruments de collecte de données</i> .....	74
2.2.1	<i>Le guide d'entretien</i> .....	74
2.2.2	<i>Le questionnaire</i> .....	75
3.	La procédure d'échantillonnage .....	76
3.1	<i>L'univers idéal</i> .....	77
3.2	<i>L'univers opérationnel</i> .....	78
3.3	<i>La méthode d'échantillonnage et la taille de l'échantillon</i> .....	78
3.5	<i>Validité et fidélité de l'étude</i> .....	80
4.	La préparation des données pour l'analyse.....	81

### **CHAPITRE V : RÉSULTATS ET ANALYSE ..... 83**

1.	Présentation des résultats.....	83
1.1	<i>Le secteur alimentaire</i> .....	84
1.1.1	<i>Objectifs poursuivis</i> .....	84
1.1.2	<i>Éléments des stratégies de positionnement</i> .....	86
1.1.3	<i>Stratégies de pénétration</i> .....	90
1.2	<i>Le secteur de la pharmacie</i> .....	95
1.2.1	<i>Objectifs poursuivis</i> .....	95
1.2.2	<i>Éléments des stratégies de positionnement</i> .....	96
1.2.3	<i>Stratégies de pénétration</i> .....	98
1.3	<i>Le secteur du vêtement</i> .....	100
1.3.1	<i>Objectifs poursuivis</i> .....	100
1.3.2	<i>Éléments des stratégies de positionnement</i> .....	101
1.3.3	<i>Stratégies de pénétration</i> .....	104
1.4	<i>Le secteur de la quincaillerie/rénovation</i> .....	107

1.4.1	<i>Objectifs poursuivis</i> .....	107
1.4.2	<i>Éléments des stratégies de positionnement</i> .....	108
1.4.3	<i>Stratégies de pénétration</i> .....	110
1.5	<i>Comportement général des entreprises interrogées</i> .....	113
2.	Analyse .....	116
2.1	<i>Éléments de réponses</i> .....	117
2.2	<i>Stratégies observées</i> .....	132
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....		<b>135</b>
1.	Discussion et conclusions .....	135
2.	Limites de l'étude .....	139
3.	Recherches futures.....	140
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....		<b>141</b>
<b>ANNEXES</b> .....		<b>148</b>
Annexe A : L'analyse de Porter appliquée au commerce de détail.....		149
Annexe B : Définition de la formule de distribution .....		152
Annexe C : Guide d'entretien.....		154
Annexe D : Questionnaire .....		157
Annexe E : Les entreprises interviewées, en bref.....		159

## Liste des tableaux

	Page
Tableau 1 : Les marques de distributeur d'une sélection d'enseignes au Québec .....	15
Tableau 2 : Trois grands types de marque de distributeur .....	16
Tableau 3 : La diversité des configurations d'achat.....	27
Tableau 4 : Les facteurs potentiels de succès des marques de distributeur.....	33
Tableau 5 : Création de valeur du capital-marque pour deux agents économiques .....	34
Tableau 6 : Objectifs au lancement d'une marque de distributeur.....	37
Tableau 7 : L'impact de variables prédictives sur la part de marché des MDD.....	48
Tableau 8 : L'impact de variables prédictives sur la part de marché des MDD, bis.....	50
Tableau 9 : L'impact de variables prédictives sur la part de marché des MDD, ter .....	51
Tableau 10 : Une première typologie des stratégies de MDD.....	56
Tableau 11 : Une seconde typologie des stratégies de MDD.....	58
Tableau 12 : Typologie des stratégies d'échantillonnage en qualitatif .....	77
Tableau 13 : Liste des répondants de l'enquête .....	79
Tableau 14 : Résultats du questionnaire.....	114
Tableau 15 : Résultats du questionnaire (suite).....	115
Tableau 16 : Objectifs de mise en marché des MDD par l'échantillon.....	117
Tableau 17 : Critères de sélection des catégories de produits .....	125
Tableau 18 : Stratégies observées des marques de distributeur du Québec .....	133

## Liste des figures

	Page
Figure I : Le distributeur devient l'avocat des consommateurs auprès des fabricants.....	3
Figure II : Marques privées alimentaires par pays (1995).....	5
Figure III : Changement de qualité des Marques de distributeur.....	20
Figure IV : Passage du « trading » au leadership de marque.....	22
Figure V : Modèle conceptuel d'une entreprise « <i>brand-oriented</i> ».....	24
Figure VI : L'image du produit par rapport à l'image du magasin.....	25
Figure VII : La relation MDD/enseigne.....	29
Figure VIII : Le marché des marques.....	30
Figure IX : Le choix de la marque de distributeur.....	44
Figure X : Pénétration relative : marque faible/marque forte.....	54
Figure XI : La part de marché par rapport au degré de qualité de la catégorie.....	61
Figure XII : Cadre conceptuel.....	68
Figure XIII : Choix de la méthode de recherche.....	71
Figure XIV : le positionnement dans le secteur alimentaire.....	86
Figure XV : Positionnement de MDD dans 4 secteurs d'activité du Québec.....	120
Figure XVI : Relation entre l'image de l'enseigne et trois types de MDD.....	122
Figure XVII : Modèle d'équilibre marques de distributeur - marques nationales.....	127
Figure XVIII : Cycle de vie du produit selon la marque.....	129
Figure XIX : Eléments influençant le positionnement et la pénétration de la MDD.....	131

## Introduction

Parce que beaucoup de magasins vendent le même genre de marchandise, voire les mêmes produits et les mêmes marques, le consommateur, s'il est encore loyal à certaines marques, il ne l'est plus forcément à un commerce. Or pour rester en affaires, le détaillant a besoin d'une clientèle fidèle, et qui n'est pas seulement intéressée à des soldes ou autres programmes de promotion des ventes. Se différencier de la concurrence est donc impératif.

Pour se différencier, un détaillant doit développer un concept attirant pour le consommateur afin que son entreprise soit hautement profitable ou au moins viable. Le retailing-mix, ou marketing-mix d'un commerce de détail, est le reflet de la stratégie (tant pour le client que pour le concurrent) adoptée en synergie avec le positionnement et l'image de l'enseigne, le « ciblage » et la segmentation du marché. C'est par le *branding* (ou « image de marque ») du magasin en tant que tel qu'un détaillant peut développer son caractère distinctif (Mathews, 1995a). D'après Leonard Berry, cité par Harvey et Kasulis (1998), c'est en se focalisant sur deux niveaux de *branding* du magasin, (1) l'offre d'une marchandise spécifique (« *products as brands* ») et (2) les attributs ou la personnalité (« *images as brands* ») du détaillant, que celui-ci peut se différencier de ses concurrents.

La marque de distributeur<sup>1</sup> est un outil stratégique du retailing-mix à considérer, permettant à l'enseigne d'établir son caractère unique et de réaliser ses objectifs à long terme (Harvey et Kasulis, 1998). L'entreprise peut, soit se spécialiser entièrement dans les marques nationales, soit totalement dans les marques privées, ou bien bâtir un assortiment représentant une combinaison des deux.

### **L'industrie de la distribution en évolution-**

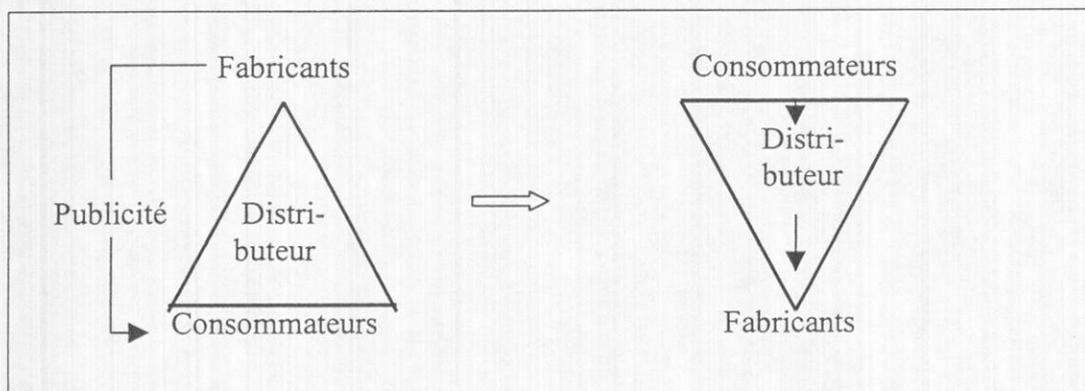
Dans le circuit de commercialisation d'un bien, ceux qui ont la relation la plus serrée avec le consommateur (les détaillants) sont ceux qui auront le plus d'influence dans le marché. Pendant longtemps les fabricants dictaient aux détaillants ce qu'ils devaient stocker et selon quels termes. Ils supposaient que les commerçants leur procuraient un marché non biaisé, c'est-à-dire un environnement neutre où le consommateur peut choisir entre les différentes marques en compétition. Cela suppose aussi que les fabricants ont le contrôle du prix, de la promotion et de leur présence sur les étalages. Or, les objectifs d'un détaillant sont indépendants et rentrent parfois en conflit avec ceux des manufacturiers. Par exemple, la concurrence sur les prix dans l'industrie de la distribution fait que les détaillants n'ont qu'une faible marge de bénéfice sur les grandes marques connues dans certaines catégories de produits. Le détaillant peut alors ne pas être très motivé à vendre de telles marques, même s'il reconnaît l'existence d'une demande. Dans les années 1990, les manufacturiers de marques nationales n'ont plus le contrôle du marché. Leur influence s'est amoindrie alors que le marketing de masse (ou grande distribution) a dilué la relation qui existe entre leurs marques et leurs consommateurs. Cette décennie se caractérise par une restructuration complète et complexe des rapports entre manufacturiers, distributeurs et consommateurs. (Corstjens et Corstjens, 1995; Hapoienu, 1990)

---

<sup>1</sup> Marque de distributeur (MDD) ou marque privée et marque nationale ou marque de fabricant seront définis en détail dans la section 2 du chapitre I.

En effet, le pouvoir croissant des grands distributeurs ou chaînes de détaillants provoque un changement profond : ceux-ci ont commencé à soutenir les intérêts des consommateurs plutôt qu'à agir en tant qu'agents des fournisseurs. Thil et Baroux (1983) schématisent le résultat de cette révolution par une pyramide renversée où les distributeurs, à l'écoute des consommateurs, sont les instigateurs du changement, comme le décrit la figure I. Les détaillants prennent plus d'initiatives concernant l'orientation de la mode, les tendances, les innovations à apporter, etc. (Stern et al., 1996). Cette mutation survient au moment où la centralisation des achats est renforcée par les distributeurs et où les systèmes de lecteurs optiques (codes-barres universels des produits) se sont développés. Mis à part le fait « d'accélérer les opérations de caisse pour des millions de clients » et « d'améliorer la comptabilité », les codes-barres ont « entraîné un transfert de pouvoir » (Toffler, 1991; p.121).

Figure I : Le distributeur devient l'avocat des consommateurs auprès des fabricants



Source : Thil et Baroux (1983).

Cette nouvelle technologie entraîne la perte du contrôle de l'information de la part du fabricant. Ce dernier ne connaît plus la répartition exacte de ses livraisons entre les différentes unités d'une chaîne, et ne peut plus mesurer l'impact de ses campagnes publicitaires ou promotionnelles de manière précise. L'information, autrefois incomplète et coûteuse à recueillir sur les performances réelles des marques, permet maintenant aux centrales d'achat de suivre très précisément les produits référencés. La vision marketing de l'offre des enseignes se focalise de plus

en plus vers la demande. Elles ne peuvent plus se contenter d'être de simples distributeurs, mais doivent devenir des stratèges en marketing. Et les marques privées peuvent être considérées comme un aspect du dynamisme de la distribution (L'Expansion Management Review, 1995; Lambin, 1994).

Toutefois, il semble se dresser une nouvelle tendance alors que certains groupes de distribution français s'apprêtent à commercialiser leurs données scanner auprès de fabricants. Et ceci, afin de répondre plus adéquatement aux besoins des clients, au niveau de l'assortiment et des promotions (Le Corroller, 1998).

Il est indiscutable, selon de Chernatony (1996), que les distributeurs font pression sur les marques de fabricant. Les distributeurs ont beaucoup investi dans le développement de marques maison, à tel point qu'elles sont de plus en plus innovatrices et de qualité comparable aux marques nationales leader. Il n'en demeure pas moins que le succès d'un détaillant réside dans ses habiletés de commerçant et de distribution : « *Retailers succeed because of their distribution and retailing skills, not their R & D or manufacturing skills* » (de Chernatony, 1996; p.19).

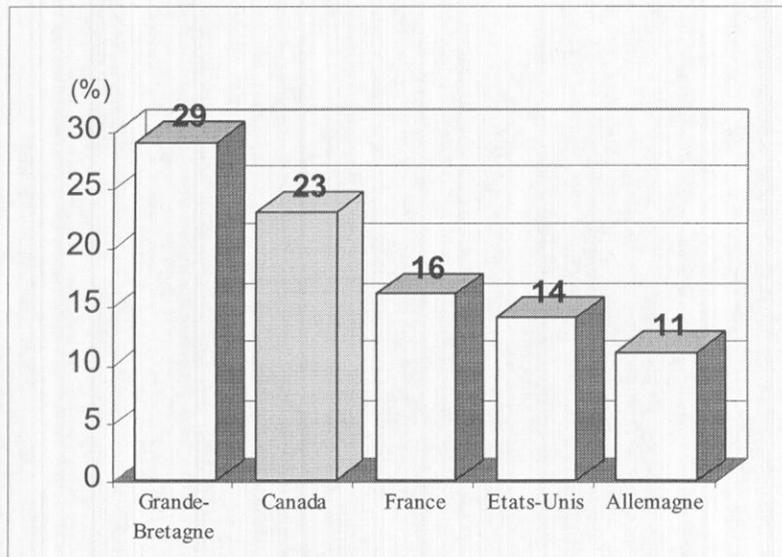
D'après Dunne et Kahn (1997), il y a quatre tendances majeures qui vont affecter le commerce de détail américain dans les années qui viennent : l'augmentation de la dépendance sur les marchés globaux pour l'approvisionnement; le développement continu de partenariats entre membres d'un canal de distribution; le développement de nouvelles formules de commerces de détail; la croissance continue de l'utilisation des marques de magasin par les commerçants.

L'engouement pour les marques de distributeur est particulièrement élevé en Europe où l'on y retrouve une plus forte pénétration. En alimentaire, par exemple, elles comptent pour 40% et 45% du marché, respectivement au Royaume Uni et en Suisse. La chaîne de supermarchés discount Aldi (allemande), leader européen des

ventes de produits sous marques privées (99% de l'assortiment), est responsable, en partie, de la compétition intense qui règne sur le marché danois en vendant ses articles 20% moins cher que les marques nationales (Agra Europe, 1997). D'après Wileman et Jary (1997), les marques de distributeur des chaînes de supermarchés britanniques Marks & Spencer, Sainsbury's, Tesco ainsi que Safeway ont respectivement un taux de pénétration de 100%, 66%, 55% et 54%.

Du côté américain, selon un rapport du CCDA<sup>2</sup> (1995), la part des expéditions de marques de distributeurs était de 23% en 1995 au Canada et de 17% au Québec. Le Canada a connu une croissance de 10% du volume total de ventes (en dollars) des marques maison entre 1995 et 1996 (CCDA, 1997), le portant ainsi à la deuxième position des pays d'Occident comme le montre la figure II.

Figure II : Marques privées alimentaires par pays (1995)



Source : CCDA (1997).

L'étude du CCDA de 1997, comparative entre le Canada et les Etats-Unis, montre que 90% des groupes de détaillants alimentaires canadiens interrogés

<sup>2</sup> Conseil Canadien de la Distribution Alimentaire.

déclarent « mettre l'accent sur la marque privée » et 70 % « développer différentes classes de marques privées » comme tactiques utilisées pour se distinguer de la concurrence. Bien que ces chiffres doivent être interprétés avec précaution, compte tenu du faible nombre de répondants canadiens (10), parmi les 160 entreprises américaines interrogées, 70% et 35% respectivement ont déclaré les deux propositions susmentionnées.

Malgré que les données du marché disponibles soient majoritairement sur le secteur alimentaire, le développement des marques maison ne se cantonne pas uniquement aux produits alimentaires. On retrouve les marques de distributeur dans un nombre croissant de catégories nouvelles et diverses. Pendant longtemps confinées dans les « *packaged goods* », elles envahissent aussi le marché du textile et de la mode (Salmon et Cmar, 1987), du bricolage (Marchand, 1994), etc., et même de l'ordinateur (Damour, 1994).

### **Objectifs de l'étude-**

Alors que l'offre de marques de distributeur a atteint des niveaux élevés en Europe de l'ouest, ce type de marketing est encore relativement modeste aux Etats-Unis, mais en forte croissance (CCDA, 1997) au Canada. Cependant, comme la structure concurrentielle de la distribution diffère d'un pays à l'autre ou d'une culture à l'autre, de même que le stade d'évolution des marques de magasin, il n'est pas toujours possible de comparer et de transposer les stratégies utilisées dans plusieurs environnements (Santi, 1997). Ces dernières années, le lancement au Québec d'une nouvelle génération de marques privées de qualité supérieure (Fontaine, 1993) témoigne des nouvelles orientations que prennent les supermarchés et autres chaînes de grands magasins spécialisés.

Avec l'émergence de nouvelles générations de marques de distributeur, faisant partie d'un nouveau concept, le *branding* du magasin, le positionnement de ces marques reste un domaine sous-exploré par les chercheurs en marketing; et de

manière encore plus prononcée dans un contexte canadien. Selon Chétochine (1992, p. 178), « [...] le positionnement de la marque distributeur implique une démarche différente qui va essentiellement s'appuyer d'une part sur la relation aux marques fabricants, d'autre part sur la relation à l'image d'enseigne et à la marque qu'elle représente ». L'ambition de cette étude exploratoire est de comprendre comment s'effectue le positionnement et la stratégie de pénétration des marques appartenant à des groupes de détaillants de différents secteurs d'activité du Québec. L'étude devra également nous permettre de caractériser et de proposer une typologie des différentes approches utilisées.

Le corps du texte est divisé en deux parties : la revue de littérature et la recherche sur le terrain. La première étape de notre démarche nous conduit à explorer la littérature disponible ayant trait à la problématique. Il s'agit de définir certains concepts et d'examiner les études empiriques les plus récentes. À la lumière des documents existants, nous pourrions proposer des éléments de réponses aux questions de recherche qui seront mieux définies au chapitre III. Ceux-ci pourront être complétés alors que nous irons interroger des praticiens en utilisant la méthodologie décrite au chapitre IV. Le chapitre V contient l'apport exclusif de ce mémoire, soit les résultats et l'analyse de la recherche sur le terrain.

**Partie I**

Revue de littérature

## Définitions et concepts

« En affaires, c'est dans la tête des prospects que vous vous battez avec vos adversaires, à coups d'idées – Votre positionnement contre le leur. Si vous ne possédez pas une idée simple, créant la différence, pour entraîner votre entreprise ou votre marque, il ne vous reste plus qu'à jouer sur le prix. »

Jack Trout (1996)

« La production par des marques est tout entière consacrée à marquer une différence par un produit. L'essentiel n'est plus alors de fabriquer, mais de déterminer les conditions de fabrication, de concevoir une stratégie qui entraîne le processus de production, à partir de cette différenciation. »

Charles Krejtman

Ce premier chapitre consacré à la revue de littérature va permettre de jeter les fondations théoriques sur les concepts utilisés tout au long du texte. Après avoir discuté du concept de positionnement et de la marque de distributeur, nous exposerons ensuite comment les marques, de même que l'enseigne, peuvent être une force d'attraction des consommateurs. Finalement, nous verrons quels avantages peut obtenir le détaillant dans la mise en marché d'une marque de distributeur.

### 1. *Le concept de positionnement stratégique*

Pendant longtemps, peu de marques nationales étaient présentes sur les marchés dans les catégories qu'elles endossaient. Elles pouvaient se livrer bataille de manière efficace sur la base de caractéristiques différentes plus ou moins tangibles de même que sur les bénéfices recherchés des consommateurs. A partir

des années 1960, la croissance économique des riches pays industrialisés a favorisé leur prolifération et la ressemblance des produits qu'elles représentent (Myers, 1996). Trout et Ries (1979) ont posé les fondements du positionnement tel que le monde du marketing le perçoit aujourd'hui. Et c'est bien de perception dont il s'agit. Car c'est par des caractéristiques intangibles véhiculées par l'image de marque que les produits peuvent réellement se différencier aux yeux des consommateurs. Le concept de positionnement peut s'appliquer à un produit, une marque, une organisation, un homme politique, un pays, etc. (Trout, 1996)

Au niveau de la stratégie, on constate que l'atteinte d'un objectif ne dépend pas seulement de l'action du décideur, mais est également sujette à l'influence d'un certain nombre d'acteurs externes. Porter (1985) voit dans un secteur d'activité cinq forces qui déterminent l'état de la concurrence et de la rentabilité : la menace de nouveaux entrants et celle de produits substitués, le pouvoir de négociation des fournisseurs ainsi que celui des consommateurs, et la lutte entre les entreprises concurrentes du secteur (voir Annexe A pour une liste des questions pertinentes à se poser pour l'analyse).

L'efficacité des opérations n'est pas une stratégie; elle est une condition nécessaire mais non suffisante au succès de l'entreprise. Si une compagnie peut surpasser ses rivales, c'est qu'elle est capable d'établir une distinction qu'elle est à même de préserver; « *the essence of strategy is choosing to perform activities differently than rivals do* » (Porter, 1996; p.64).

Pour un distributeur, cela signifie que la stratégie de positionnement doit prendre simultanément compte de la perception du consommateur, des caractéristiques des concurrents ainsi que celles de ses produits en évaluant la volonté et les possibilités de l'entreprise (Benoun et Héliès-Hassid, 1995). Cela nécessite également le choix d'un ensemble d'outils ou de techniques de communication qui identifient bien le magasin auprès du consommateur. La stratégie de positionnement peut être vue comme « un type original de

différenciation ne visant pas l'obtention d'un avantage éphémère, mais la fixation dans l'esprit du consommateur d'un contenu durable associé au produit ou à la marque qui les préservera des effets négatifs de l'imitation » (Benoun et Héliès-Hassid, 1995; p. 257). S'il n'y avait qu'une position idéale, il n'y aurait nul besoin d'établir de stratégie (Porter, 1996). La différenciation ne signifie pas uniquement être différent mais elle implique d'être plus attirant que ses concurrents (Wortzel, 1987). Non seulement le consommateur doit être en mesure de reconnaître la spécificité, le caractère exclusif du magasin (donc son identité distincte) mais il doit aussi avoir de profondes raisons pour constamment le choisir parmi les autres.

Des positions stratégiques peuvent être basées sur l'accessibilité aux consommateurs et sur leurs besoins, aussi bien que sur une variété de produits ou services qu'offre l'entreprise (Porter, 1996). Les composantes du positionnement de l'enseigne peuvent être regroupées selon quatre facteurs principaux (voir Annexe B pour une description détaillée des éléments à prendre en compte pour définir la formule d'un commerce de détail) : le magasin, l'assortiment, le niveau de prix et le service (Benoun et Héliès-Hassid, 1995). La marque, elle, peut être positionnée suivant différentes bases, telles que : selon l'attribut, la classe de produits, l'utilisation, l'utilisateur, le concurrent, ou une combinaison hybride utilisant plusieurs de ces bases. Le choix d'une base de positionnement dépend à son tour des éléments suivants (Wind, 1982) :

- la position de l'entreprise dans le marché,
- le positionnement des concurrents,
- la compatibilité du positionnement désiré avec les besoins des consommateurs et leur perception par rapport aux marques concurrentes,
- la nouveauté du positionnement,
- les ressources disponibles pour communiquer le positionnement efficacement,
- le désir de la firme d'innover ou d'adopter une stratégie de « *me-too* ».

Pour atteindre le positionnement désiré, l'entreprise peut utiliser plusieurs outils de communication tels que les slogans, les symboles, les porte-parole ou, l'affirmation de la personnalité de la marque :

« Brand positioning is accomplished through an array of methods. Use of slogans is one. Company performance may be key (e.g., L.L. Bean's mail order efficiency). Also symbols such as McDonald's golden arches, or Nike's « swoosh », or the Michelin man may play a powerful role. Celebrity testimonials may add spark, or a brand's « personality » may be a deciding factor » (Troy, 1998; p.14).

Mais ce qui est sûr, c'est qu'un positionnement stratégique requiert de faire des choix, car on ne peut à la fois se distinguer et servir tout le monde : « *the essence of strategy is choosing what not to do* » (Porter, 1996; p. 70).

Dans les sections qui suivent, nous allons définir en détail les marques de distributeur, leurs différents types et leur évolution.

## 2. *Concept de la marque de distributeur*

### 2.1 *Définitions*

Une marque peut être classée sous différents critères, par exemple suivant sa composition, son objet, sa pénétration sur le marché, etc., ou suivant la qualité de l'agent économique qui l'exploite (marque de producteur, de distributeur, de prestataire de services). Ce que l'on désigne communément par marque nationale (marque de fabricant ou de producteur ou de manufacturier) est la marque contrôlée (en termes de propriété, production et promotion) par une entreprise qui produit des biens ou services mais qui n'est pas dédiée à la distribution (Brosselin, 1979; Maillard, 1989; Vigny, 1990).

La **marque de distributeur (MDD)**, est le terme général employé dans la littérature francophone, et que nous allons adopter, pour désigner la marque attribuée par une organisation vouée à la distribution<sup>3</sup> (grossiste ou groupe de

<sup>3</sup> Le terme de distribution est pris ici au sens large, c'est-à-dire qu'il implique le consommateur final (vente/distribution physique). On entend par entreprise de distribution, tout groupe de détaillants ou grossistes, fédérés ou franchisés. « Le commerce est souvent analysé à travers la notion de distribution, donc du point de vue du fabricant ou du grossiste. La notion de distribution a été inventée en France par Edouard Leclerc lorsqu'il ouvrit son premier *centre distributeur*, en 1949 » (supermarché). « Le projet modernisateur était de permettre aux clients d'avoir accès aux produits à moindre prix. Cela devait faciliter l'élargissement de la consommation, donc de la distribution et de la production » (Hardouin et Ducrocq, 1993).

détaillants), à un produit qu'elle ne fabrique normalement pas directement elle-même, mais dont la production est sous-contractée. Jusqu'à présent nous avons utilisé plusieurs termes tels que marque privée, à éviter selon Darmon et al. (1996), marque propre, marque maison ou marque de magasin. Dans son étude sur la sémantique des marques, Schutte (1969) propose finalement l'emploi des expressions anglaises « *manufacturers' brand* » et « *distributors' brand* » pour différencier les deux catégories. Les MDD peuvent à leur tour être catégorisées selon plusieurs types. On distingue généralement les marques parapluies des marques multiples (une marque par produit ou catégorie); une typologie des MDD sera discutée plus en détail dans la prochaine section.

Les MDD sont des biens de consommation dont le cahier des charges est établi par le distributeur et pour lesquels ce dernier appose souvent son nom ou son logo, engageant sa notoriété et dans certains cas, sa responsabilité. Ce sont parfois aussi des articles strictement identiques à ceux vendus sous marque nationale mais offerts sous MDD par le magasin (Brosselin, 1979; Maillard, 1989; Vigny, 1990).

La MDD est habituellement vendue exclusivement par les détaillants du groupe; bien que, fait intéressant, *President's Choice* des supermarchés Loblaws est un exemple de succès de MDD devenant une marque internationale. Possédant une forte notoriété, la marque est cédée sous licence à l'extérieur de la chaîne et exportée à des détaillants étrangers non compétitifs avec exclusivité sur leur zone, et notamment aux Etats-Unis (Boudet, 1994; Quelch et Harding, 1996).

## 2.2 *Typologie des marques de distributeur*

Il apparaît qu'au Canada, les secteurs de l'alimentaire, de la pharmacie, et du vêtement sont les premiers en importance dans le commerce de détail, en excluant ceux de l'automobile et des stations services (Info-Détail, 1996). Ce sont aussi des secteurs d'activité où le consommateur est le plus susceptible de trouver de nombreuses MDD ainsi que de les reconnaître. Parallèlement, avec le regroupement d'enseignes dans la quincaillerie/rénovation ainsi que l'avènement des magasins-

entrepôt, ce secteur présente également une concentration accrue de MDD (Marchand, 1994). Bien que l'engouement pour ces marques soit plus faible que dans l'alimentation, une étude de la revue *Quincaillerie Matériaux* (1997) montre que sur 24 groupes interrogés, 19 ont un programme de MDD au Canada.

Le tableau 1 donne un aperçu des MDD que l'on peut retrouver au Québec. Les grands magasins développent généralement de nombreuses MDD alors que les supermarchés et les pharmacies n'en offrent souvent qu'une ou deux.

Tableau 1 : Les marques de distributeur d'une sélection d'enseignes au Québec<sup>a</sup>

Secteur	Enseigne		MDD
Alimentaire	IGA		IGA, Nos Compliments, Choix Budget, Choix Extra
	Loblaw		President's Choice
	Maxi		Expérience, Generation
	Metro		Metro, Sélection Mérite, Econochoix, Norois, Rio Grande
	Provigo		Expérience, Generation
	Super C		Super C
Vêtements	Grands Magasins	Eaton	Attitude, Casual Connection, Work Connection, Distinction, Bébé Eaton, Enfants Eaton, Eaton Basics, Eaton Home, Essentials, North Country, Retreat, Retreat Blues, Vanity Fair
		La Baie	Baycrest, Bay Club, Charter Collection, Christopher Rand, Concept XXV, Fair Set, Grenadier, Hunt Club, Kari, Outline, Northern Spirit, Principles, Real Clothes, Wayne Gretsky
		Sears	Arnold Palmer, Boulevard Club, BHC, Jessica, Men's Store, Nevada, Protocole, R&R, Sears, Tradition, Two Roads
	A. Gold		Gold International, Pure Gold, Gold Sport
	Benetton		Benetton
	Cactus		Cactus
	Marks & Spencer		Saint Michael
	Le Château		Le Château
	Metropolis		Militerra
	Reitmans		Basic Style, Collection Classique, Easy Wear, R Line
	Gap		Gap, Gap Kids
	Taylor		Ecolo, Ballin, Majestic Industry
	Tip Top		Profilo Sport, Tip Top
	San Francisco		San Francisco
	Simons		Contemporaine, La Guêpière, Le Trente Et Un, twik
	Zellers		Cherokee, Carol Reed, Essential Needs, Fox, Gordie Howl, Great Lakes
	Pharmacie	Essaim	
Jean Coutu		Personnelle	
Pharmaprix		Life	
Uniprix		Option+, Aubaine+	
Articles de sport	André Lalonde Sports		Conti, Karbon
	Le Vestiaire Sportif		Foot Locker
	Sports Experts		Dynatour, Equinox, Etirel, Nakamurs, Tecno Pro
Quincaillerie	Brico Centre		Brico
	Canadian Tire		Mastercraft, Motomaster
	Groupe BMR		l'Expert BMR
	Le Quincailler RO-NA		Ro-Na, Création
	Réno-Dépôt		Avanti, Réno-Dépôt, Stokkur
	Unitotal		Endurance Plus, Maître Jardinier, SHG, Unitotal

<sup>a</sup> : les noms des marques ont été recueillis en interrogeant le personnel des magasins.

Au cours de l'évolution des MDD, plusieurs types sont apparus sur différents marchés. Le tableau 2, synthétisant le point de vue de bon nombre d'auteurs, présente une typologie, non exhaustive, comprenant trois grandes catégories : la contre-marque, la marque d'enseigne ou marque corporative, et la marque générique. On retrouve également le terme « premier prix » qui peut être associé à la contre-marque ou à la marque générique (Ducrocq, 1993). Plus spécifiquement dans le textile, une MDD peut aussi être issue d'un contrat exclusif avec un designer, c'est-à-dire qu'elle porte le nom de ce dernier et, est vendue uniquement chez le distributeur partenaire. Ensuite, il existe des marques propres dont le nom est prêté sous licence exclusive. Par exemple une célébrité ou une organisation donne son nom à une MDD : *Jaclyn Smith* chez Kmart ou *McKids* chez Sears (Stern et al., 1996).

Tableau 2 : Trois grands types de marque de distributeur

<p><b>Contre-marque</b> ou <b>Marque propre</b></p>	<p>On ne retrouve pas un lien avec l'enseigne (nom ou logo); la marque porte un nom original, elle se limite souvent à une seule gamme de produits, et se confond avec les marques de fabricants sauf qu'on la retrouve exclusivement chez le détaillant qui la possède. Il peut s'agir parfois d'imitations de marques nationales (au niveau du nom et de l'emballage). Exemple : Tradition et Two Roads de Sears, Equinox et Etirel de Sports Experts</p>
<p><b>Marque d'enseigne</b></p>	<p>C'est une marque corporative qui couvre généralement un grand nombre de gammes et de catégories de produits, voire tous les produits vendus par l'enseigne (aussi désigné sous marque parapluie). Le distributeur associe souvent explicitement son nom. Exemple : Eaton, Benetton, Metro, Super C, Saint-Michael de Marks et Spencer, Gap, Réno-Dépôt</p>
<p><b>Marque générique</b> ou <b>Marque drapeau</b></p>	<p>Concerne les « produits libres » (lancés par la chaîne Carrefour, France), ou « produits blanc » (lancés aux Etats-Unis) ou encore génériques que l'on retrouve dans les super ou hypermarchés. Ce sont des produits moyen de gamme, à l'aspect dépouillé de packaging, peu ou pas identifiés par l'enseigne, et restent cantonnés dans des catégories de base ou à forte rotation, principalement dans l'alimentaire, les produits de nettoyage domestique et les produits pharmaceutiques.</p>

Source : Chetochine, 1992; Ducrocq, 1993; Maillard, 1989 ; Benoun et Héliès-Hassid, 1995; Fitzell, 1992.

Alors que la marque d'enseigne est une marque corporative, et une marque parapluie, c'est-à-dire qui recouvre une grande partie de l'assortiment du distributeur et qui peut chapeauter des sous-marques, les contres-marque, elles, sont souvent des marques-produit réservées à une famille ou à une gamme distincte (Kapferer, 1992).

### 1.2.2 *La marque d'enseigne*

Les marques d'enseigne peuvent elles-mêmes être scindées en deux catégories (au niveau des produits emballés) : celles qui arborent le nom et l'identité du distributeur avec un design de « packaging », des couleurs et des motifs différents selon la famille de produit; celles qui utilisent le nom corporatif, le logo, mais avec le même design sur tous les produits (Fitzell, 1992).

La marque corporative doit permettre une plus grande synergie entre la promotion de ses produits et celle de l'enseigne. En effet, les coûts de publicité, qui constituent une barrière à l'entrée sur de nouveaux marchés, sont considérablement réduits. Elle renforce aussi les liens entre les magasins d'une fédération par l'homogénéisation des assortiments. Par contre, l'image de la marque d'enseigne peut parfois être négative sur certains marchés lorsqu'elle propose à la fois des articles d'hygiène, de beauté ou du textile, avec ses produits alimentaires. De plus, en cas de défaillance d'un produit, c'est la totalité de la marque qui risque d'en pâtir. Mais son principal désavantage est plus son extension verticale, c'est-à-dire la couverture de différents niveaux de qualité, que son extension horizontale (diversification des produits). (Kapferer, 1992; Maillard, 1989)

D'après Troy (1998), le succès d'une marque corporative repose en grande partie sur : le leadership et le soutien du P.D.G.; la constance dans le message communiqué par l'identité de la marque; la force du message véhiculé par le logo de la marque et l'utilisation d'une imagerie efficace; une culture corporative

distincte qui sert de fondation à la promesse de la marque; la capacité d'obtenir le soutien des employés.

### 1.2.2 *La contre-marque*

Longtemps, les entreprises sont restées cachées en n'affichant pas la propriété de leurs marques, principalement pour des raisons de sécurité (Kapferer, 1992). La marque-produit peut ou non être endossée par l'entreprise qui la détient. Cela dépend de l'objectif et du positionnement que l'on établit. Avec un tel type de marque, c'est une stratégie de différenciation qui est visée (par rapport à l'extension de marque), le choix d'un nom est plus adapté, ce qui évite la confusion en procurant une identité distincte au produit. En ce qui concerne la gestion de la contre-marque, elle devient alors comparable à une marque nationale quand elle n'est pas directement cautionnée par l'enseigne. Cependant, la notoriété de cette dernière est à bâtir, ce qui est une tâche ambitieuse et peut représenter des frais de management importants. D'autant plus que la synergie avec l'enseigne est plus difficile, et parfois non souhaitée. (Maillard, 1989)

### 1.2.2 *La marque générique*

L'attrait pour les marques génériques, qui ont fait leur apparition à la fin des années 1970, a commencé à s'estomper aux Etats-Unis au milieu des années 1980 à cause, entre autres, de leur inconsistance dans les standards de qualité, leur emballage peu attirant, le manque de soutien du détaillant concernant le marketing et l'amélioration de l'économie (Fitzell, 1992). La force de la marque générique est sa constance dans les bas prix, qui sont généralement inférieurs de 10% aux autres types de MDD, soit en moyenne de 30% à 40% en-dessous des marques nationales (Fitzell, 1982). En perte de vitesse, ces marques se retrouvent de moins en moins dans les magasins à part ceux ayant une notoriété assez forte permettant de cautionner ces produits : par exemple les *No Name products* de Loblaw.

En parlant de MDD, ou plus précisément de marques d'enseigne, il est nécessaire de distinguer dans quel secteur de biens de consommation on se situe, comme le souligne Chétochine (1995). En effet, un magasin de produits alimentaires est assuré d'une grande fréquence d'achat des clients (souvent hebdomadaire, voire quotidienne) par opposition à des détaillants spécialisés dans les biens durables ou semi-durables, tels que des vêtements ou des articles de bricolage. Les produits alimentaires ont les caractéristiques suivantes : ils sont périssables; ils représentent des dépenses de première nécessité; ils représentent un élément important du budget des ménages; ils sont surtout vendus en libre service; ils sont largement banalisés; ils ont une fréquence d'achat élevée; ils sont une fonction de consommation unique. Alors que les produits non alimentaires couvrent de nombreuses fonctions, sont soumis à la mode (surtout dans le textile) et souvent commercialisés en vente traditionnelle (Benoun et Héliès-Hassid, 1995).

Jusqu'à présent, c'est principalement sur les produits alimentaires ou autres biens de consommation courante vendus en supermarché (tels que produits de nettoyage et de soins personnels) que les chercheurs se sont penchés (par exemple Davis Coe, 1971; Dhar et Hoch, 1997; Hoch et Banerji, 1993; Jacqueson, 1996; Livesey et Lennon, 1978; Rao, 1969; Richardson et al., 1994; Santi, 1997; Sethuraman, 1992; etc.). Nous allons ici inclure dans la discussion les différentes catégories de biens endossées par les MDD et souligner au lecteur, lorsque ce sera le cas, les distinctions qui s'imposent.

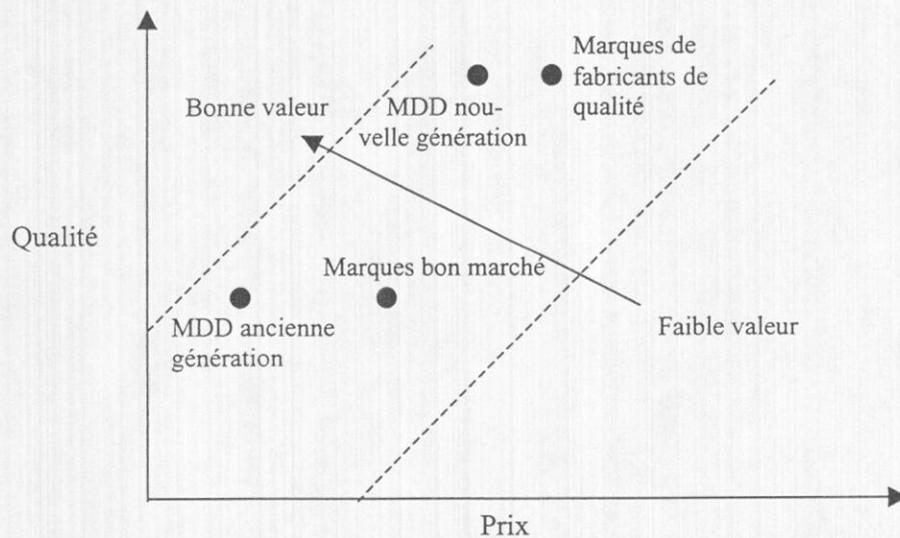
### **2.3 *L'évolution des marques de distributeur***

Le marketing des MDD a connu deux phases de développement (Corstjens et Corstjens, 1995). Celles que l'on peut qualifier de la première génération sont des contre-marques et des marques génériques procurant un bon rapport qualité/prix pour un niveau de qualité faible, nourrissant une relation marketing descendante avec l'enseigne (Ducrocq, 1993). Elles sont destinées à gruger l'espace qu'occupent les marques nationales bon marché en se positionnant à qualité équivalente mais à

prix très agressif (figure III). En effet, les fabricants de ces dernières, ayant souvent un budget de publicité ou de promotion assez modeste, parviennent difficilement à résister aux assauts des MDD. Malgré que les distributeurs réussissent à bien positionner certaines de leurs marques propres dans les produits de faible qualité, elles ne représentent en général qu'une part réduite des biens de consommation. Les gens recherchent souvent une qualité intermédiaire ou supérieure (Corstjens et Corstjens, 1995). Selon D'Agostino<sup>4</sup>, les consommateurs sont prêts à payer un peu plus pour des MDD de qualité supérieure (Mathews, 1995b) :

*« I think for years retailers thought of their private label products just as a way of selling products to the consumer at a lower price, [...] And while the consumers agreed with that, I think now there are also products – with the same quality as national brands or better – that the customer wants. They are willing to pay a little more for a product that's differentiated by quality. That's where we're going with President's Choice and the fresh items that we sell under the D'Agostino name. We still have our regular private label but it's those [premium and fresh] items that allow our operation to differentiate itself from our competitors.» (p.15)*

Figure III : Changement de qualité des Marques de distributeur



Source : Corstjens et Corstjens (1995).

<sup>4</sup> (Nicholas Jr.), Chairman et CEO de D'Agostino Supermarkets, Larchmont (New York).

Les marques de la seconde génération viennent menacer celles des fabricants de haute qualité. Ces MDD de qualité égale (et parfois supérieure) à leurs adversaires sont toujours offertes à prix agressif mais dans une moindre mesure que celles du premier type. Elles permettent au détaillant de valoriser son enseigne, fidéliser sa clientèle, et de créer une identité de magasin plus forte (Liebeck, 1996). Des marques d'enseigne telles que *Benetton*, *Gap* ou *Body Shop*, offertes dans un réseau de distribution exclusif, font partie de cette nouvelle vague. Toutes ces marques, représentées dans le spectre prix/qualité de la figure III, se situent dans le « corridor de la valeur », c'est-à-dire l'espace délimité par les diagonales où les produits sont viables. D'après ces auteurs, ce couloir se déplace vers le haut (dans le sens de la flèche) avec le temps car, sous la poussée des MDD, le rapport qualité/prix des marchandises augmente.

Avec les MDD de l'ancienne génération, les distributeurs ont très souvent adopté une stratégie de « *me too* » (Fitzel, 1992), c'est-à-dire qu'ils font fabriquer des répliques de marques nationales et les vendent moins chères sous leurs propres marques. Ce sont des produits peu ou pas innovants mais avec un meilleur rapport qualité/prix. Cependant, le lancement de *me too* entraîne les joueurs dans une catégorie de produits à la concurrence autour des prix (qui peut être féroce), puisque c'est le seul attribut qui pourrait les différencier (Corstjens et Corstjens, 1995). Le détaillant ne doit plus laisser ses MDD devenir des commodités, mais il devrait les mettre en marché et les promouvoir sur la base de leur valeur ainsi que de leurs attributs uniques, et non seulement sur le prix (Mathews, 1995). A l'opposé, la nouvelle vague de MDD est caractérisée par son caractère innovant, focalisée à se distinguer par son niveau de qualité et donc à ne plus ressembler le plus possible aux marques nationales mais plutôt à ce que leur clientèle s'attend ou espère. L'exemple de la stratégie de Loblaw est flagrant avec ses biscuits Decadent, comme le décrit celui qui en a été l'instigateur<sup>5</sup> (Mathews, 1995c; p. 25) :

« Lorsque nous avons lancé le biscuit Decadent aux brisures de chocolat, Chips Ahoy était le leader dans les biscuits aux brisures de chocolats. Chips

---

<sup>5</sup> Dave Nichols, ancien de chez Loblaw ayant supervisé le développement de centaines de produits pour leurs propres marques.

Ahoy était fait d'huile de noix de coco, contenait 26% de brisures de chocolat et était distribué dans 98% des magasins dans le pays. Le Decadent était fait de beurre à 100%, contenait 40% de brisures de chocolat et était seulement distribué dans 17% des magasins. En l'espace de deux ans [et avec la même distribution], le Decadent est devenu le biscuit aux brisures de chocolat le plus vendu au pays. »<sup>6</sup>

Certes, la perception de la qualité et le prix ne sont que deux facteurs parmi plusieurs permettant au consommateur de choisir une marque et au distributeur de la positionner.

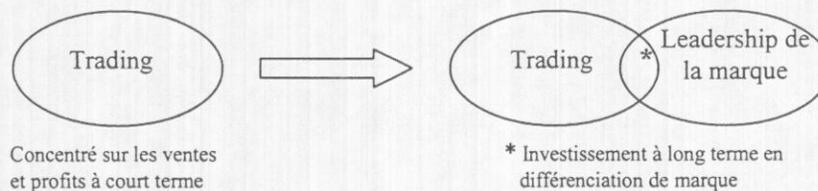
Maintenant que nous avons défini la marque de distributeur et le concept de positionnement, nous allons examiner les relations qui existent entre l'enseigne, les marques qu'elle propose, et ses consommateurs-cible.

### 3. *Le détaillant et son pouvoir d'attraction*

#### 3.1 *La vision d'une entreprise « orientée marque »*

Les détaillants qui prospèrent doivent être d'excellents négociants, cependant, pour bâtir une MDD de valeur, leurs habiletés de négociation ne suffisent pas (Wileman et Jary, 1997). Ils ont besoin d'adopter la philosophie et les principes du management de la marque. Alors que la vision du « trading » se focalise sur la maximisation des ventes (et profits) à court terme, la philosophie de la gestion de marque s'applique à créer une fidélité avec le consommateur et donc une maximisation à long terme du rendement de la marque (figure IV).

Figure IV : Passage du « trading » au leadership de marque



Source : Wileman et Jary, 1997.

<sup>6</sup> Traduction libre.

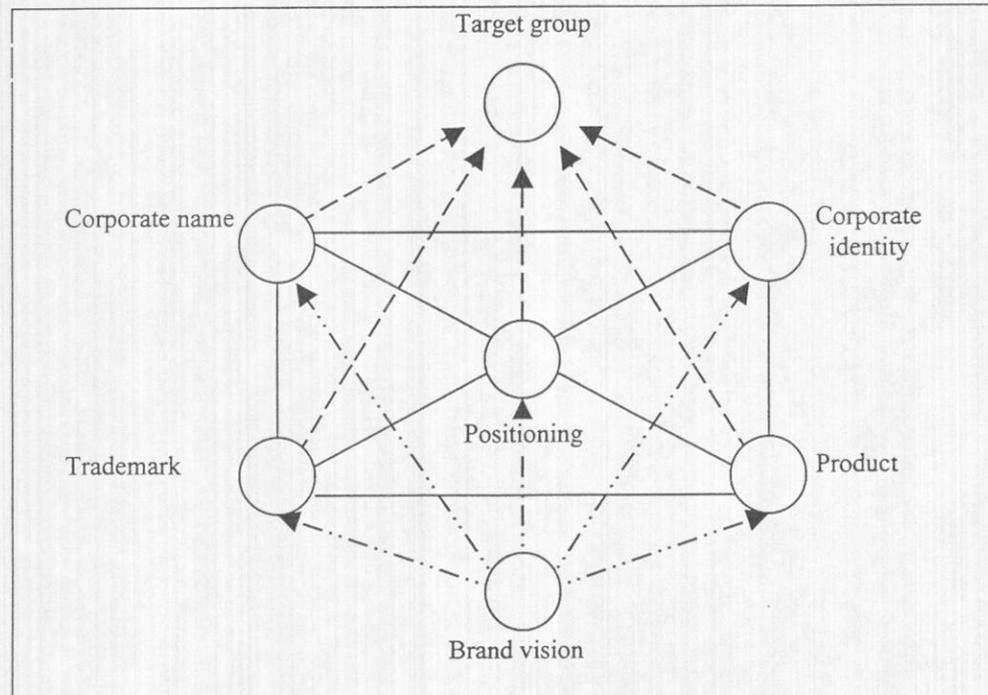
Le succès d'une entreprise dépend de manière critique des habiletés qu'elle a pour créer des entités uniques, c'est-à-dire des marques qui durent et que certains consommateurs recherchent vraiment (King, 1991). Comme n'importe quelle firme qui capitalise sur ses marques, le détaillant qui se lance dans un programme de MDD adopte une orientation-marque (ou *brand-oriented*). La chaîne de magasins doit emprunter l'approche d'un manufacturier, qui tente de bâtir une (ou plusieurs) marque, afin d'en capturer tout le potentiel et d'en faire son avantage concurrentiel (Mathews, 1995b).

D'après Urde (1994), pour une entreprise, les conditions de base sur lesquelles repose l'établissement d'une marque sont : le produit, la marque de commerce et le positionnement. Parce qu'elle identifie le produit auprès des consommateurs cibles, la marque a un rôle crucial : celui d'initier le « ré-achat » et de bâtir la loyauté. Les trois éléments de base doivent communiquer une valeur ajoutée au groupe cible pour qu'il puisse y avoir fidélité à la marque. En fait, d'autres concepts ont un impact dans la gestion d'une entreprise orientée-marque (figure V) : la vision de la marque, le nom corporatif et l'identité de cette corporation. Quand le nom corporatif et l'identité font partie intégrante de la marque, l'entreprise a besoin de bien coordonner ses activités de communication afin que le positionnement soit clair; c'est-à-dire qu'il n'y ait pas d'incohérence entre la marque et l'identité de la firme. Par exemple la marque *Saint Michael*, utilisée en combinaison avec le nom de l'organisation qui la détient, soit Marks & Spencer, est vraisemblablement inséparable de l'identité corporative.

L'archétype de la firme *brand-oriented* que propose Urde (1994) peut être comparé à un modèle de communication avec émetteur, message et récepteur. En effet, la direction de l'entreprise, qui agit en tant qu'émetteur, formule et développe la vision ainsi que l'objectif de la marque (*brand vision*). Le message doit être en accord avec les objectifs de long terme établis dans la vision de la marque; cette dernière a un impact direct sur les cinq éléments qui composent le message, comme

le décrivent les flèches de la figure V : la marque, le nom corporatif, le positionnement, l'identité corporative et le produit.

Figure V : Modèle conceptuel d'une entreprise « *brand-oriented* »



Source : Urde (1994).

On constate que le positionnement se trouve au centre du schéma car il constitue le « plus petit dénominateur commun du message »<sup>7</sup>. Le consommateur peut percevoir la valeur ajoutée de l'offre de l'entreprise grâce à un positionnement clair et durable reposant sur une harmonisation des quatre autres parties du message. Cependant, s'il n'y a pas harmonie entre les cinq éléments, le message devient incohérent, et « l'effort marketing devient alors un coût, et non un investissement, comme structure fondamentale d'accumulation de loyauté à la marque » (p. 27)<sup>8</sup>. Les flèches de la figure V qui convergent vers le groupe cible (*target group*) montrent comment l'image perçue de l'entreprise et de ses marques est influencée. Une fois que le consommateur a reconnu la valeur ajoutée que peut lui procurer une entreprise, son choix est facilité lorsque le nom de l'entreprise et

<sup>7</sup> Traduction libre de l'auteur ; voir Urde (1994).

<sup>8</sup> Idem

celui de la marque (qui peuvent être les mêmes) sont directement associés au nom du produit. La fidélité d'un client peut alors être liée à la marque, au nom de la corporation, ou une combinaison des deux. Dans le cas d'un détaillant, c'est la composition de l'assortiment qu'il propose et l'identité de son enseigne qui devraient avoir une relation avec la loyauté de ses clients.

### 3.2 La force de l'enseigne et celle de ses marques

Il existe un lien entre l'image d'un magasin et l'assortiment de produits ou de marques qu'il propose. Ils constituent d'ailleurs deux pôles d'attraction (Samli, 1989): attraction image de magasin (*store-image pull*) et attraction image de marque (*brand-image pull*). La figure VI décrit quatre stratégies alternatives pour le détaillant.

Figure VI : L'image du produit par rapport à l'image du magasin

		Attraction image de marque	
		Elevé	Faible
Attraction image de magasin	Elevé	<p>I</p> <p>Idéal</p>	<p>III</p> <p>Emphase sur la gestion de l'image du magasin</p>
	Faible	<p>II</p> <p>L'emphase sur le produit procure de l'élan au magasin</p>	<p>IV</p> <p>A repenser, à éviter</p>

Source : Samli (1989).

Le quadrant I reflète une situation idéale où l'enseigne, bénéficiant déjà d'un pouvoir élevé d'attraction en elle-même, peut atteindre un degré de compétitivité accru grâce à la complémentarité de marques recherchées. Dans le quadrant II, c'est la marque qui aura un pouvoir prépondérant. Par exemple, une petite chaîne de détaillants de classe moyenne peut espérer augmenter sa clientèle en annonçant la

présence de marques à forte notoriété. La situation décrite par le quadrant III correspond à des détaillants qui ont une forte image, et à laquelle un renforcement devient une meilleure stratégie que de trouver de nouvelles grandes marques pour augmenter leur clientèle. Dans ce cas-ci, l'offre de MDD devrait être bien acceptée par les clients, surtout celle de type marque d'enseigne. Finalement, la quatrième alternative est à proscrire car elle est très incertaine. Elle correspond par exemple à des petits magasins de souvenirs dans des sites touristiques où le consommateur n'est ni familier avec le produit, ni avec le commerce.

Si la marque et l'enseigne ont chacun leur rôle dans le pouvoir d'attraction des consommateurs, leur impact n'est pas le même. Aux dires de Ducrocq (1991),

« Le poids de la marque et de l'enseigne dépend de la valeur ajoutée que chacune apporte au produit, notamment la caution : qui est tenu pour responsable par le consommateur en cas de non-satisfaction envers le produit ? Est-ce l'enseigne qui cautionne le produit (par exemple le vin), ou la marque qui valorise l'enseigne (prêt-à-porter, parfumerie, etc.) ? ». (p. 58)

Selon que le consommateur est en situation de forte ou de faible implication, les marques et les bannières n'auront pas la même attraction. D'après Kapferer et Laurent (1989), c'est lorsque celui-ci a une faible implication au produit qu'il va acheter la MDD. Mais qu'en est-il lorsque le consommateur a une forte implication vis-à-vis du magasin?

Ducrocq (1991) dresse une typologie des configurations d'achat (tableau 3) selon trois critères : la commodité (produits à faible implication, banals, bon marchés; magasin de proximité), la conviction (produits à forte implication; fidélité au magasin) et la comparaison (pas de préférence déterminée; le consommateur compare les différentes offres de produits et de points de vente selon les prix, l'assortiment, le service, etc.).

Lorsque les marques dominant dans la décision d'achat (colonne « conviction »), elles deviennent un élément clé de la stratégie d'enseigne permettant de drainer et fidéliser la clientèle surtout dans les marchés à distribution

sélective. Les marques nationales leaders dans leur catégorie jouent un rôle critique dans l'attraction de la clientèle par leur esprit d'innovation (Mathews, 1995a). Si c'est l'enseigne qui prédomine (ligne « conviction »), le distributeur peut alors développer un concept unique, différencié, en s'appuyant sur l'offre produit et l'identité. En fait, certaines entreprises de la distribution tentent de faire de leur enseigne une véritable marque. C'est-à-dire qu'un magasin ne se limite plus seulement à vendre des produits, mais il procure aux consommateurs un bénéfice réel par la formule qu'il lui propose, répondant ainsi à un besoin ou un problème majeur (D'Erceville, 1998). C'est aussi dans ce contexte que la marque d'enseigne devrait obtenir une bonne performance, car la loyauté à un magasin particulier augmente la probabilité d'achat de produits de MDD (Rao, 1969). L'expérience de Loblaw montre qu'elle a su se différencier des concurrents en attirant les consommateurs avec ses propres marques (Fitzel, 1992).

Tableau 3 : La diversité des configurations d'achat.

<b>Produit</b>	Commodité	Comparaison	Conviction
<b>Magasin</b>			
Commodité	Le consommateur achète la marque disponible dans le magasin le plus accessible.	Le consommateur opère son choix à partir de l'offre du magasin le plus accessible.	Le consommateur achète sa marque favorite dans le magasin le plus accessible parmi ceux la proposant.
Comparaison	Le consommateur est indifférent à la marque, mais compare l'offre des magasins.	Le consommateur compare les caractéristiques des produits et des magasins.	Le consommateur recherche une marque précise, et compare l'offre des magasins.
Conviction	Le consommateur est fidèle à un magasin, et indifférent aux marques.	Le consommateur compare les produits dans un magasin précis.	Le consommateur recherche une marque précise dans un magasin précis.

Source : Ducrocq (1991).

A titre d'exemple, dans leur étude sur les comportements d'achat de produits électroménagers, Rothe et Lamont (1973) ont trouvé que pour l'acheteur de marque

nationale, la marque est plus importante que le magasin dans la décision d'achat, alors que l'acheteur de MDD considère la marque et le magasin à un niveau égal d'importance; d'autant plus que sa décision repose davantage sur l'information au point de vente. Livesey et Lennon (1978) sont aussi arrivés à la conclusion que le choix d'un produit alimentaire de MDD ou de marque nationale est influencé par le type de magasin, c'est-à-dire que les clients de certains magasins ont une propension d'achat de MDD plus grande que dans d'autres. Et les familles ayant un fort degré de loyauté à leur magasin seraient plus fidèles aux MDD qu'elles achètent que les familles ayant un faible degré de loyauté, comme en fait état une ancienne étude de Cunningham (1961). Par contre, d'après ses résultats, elles ne seront pas plus portées à adopter toutes les MDD de leur détaillant préféré.

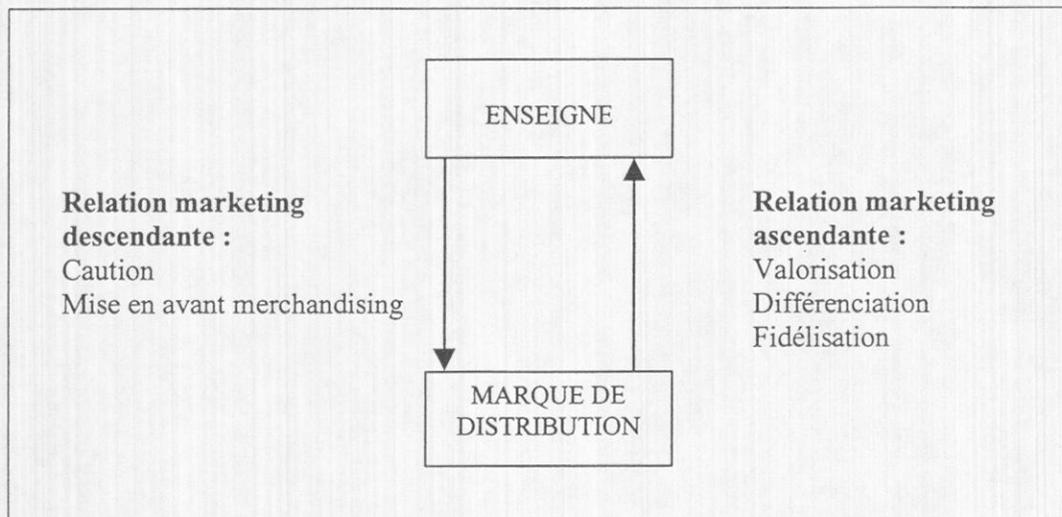
Certes, il existe peu de marchés à « conviction pure ». La clientèle est partagée entre l'influence des marques et des enseignes. Le défi du distributeur est, plus que de créer une simple compatibilité entre leurs marketings respectifs, de permettre une synergie de leurs actions. On peut se demander si c'est la loyauté à la MDD qui a une plus grande probabilité de déboucher sur la loyauté au magasin ou vice versa.

Dans le cas des MDD, l'impact de la marque et de l'enseigne sur l'attraction des consommateurs est le fruit de leur synergie : ce que Ducrocq (1993) définit par la relation marketing descendante et la relation marketing ascendante (figure VII). D'après Ducrocq (1993, p.63), bien que dans certains cas « le flux marketing qui s'établit entre l'enseigne et les produits à marque propre peut être presque nul », en offrant des produits de MDD et en les disposant de manière optimale dans le point de vente, soutenus par une signalisation appropriée, « l'enseigne nourrit le produit, et en favorise la vente ».

Une relation ascendante forte est caractérisée par les marques d'enseigne, qui, par la qualité, le prix ou l'originalité de leurs produits nourrissent l'enseigne (Ducrocq, 1993). La marque d'enseigne engage directement l'identité de

l'entreprise et son positionnement doit être cohérent, à l'esprit des consommateurs, avec celui du magasin pour lui donner de la valeur ajoutée. La création de loyauté entre le distributeur et ses clients devrait être solidifiée lorsque l'enseigne et la marque ont le même nom (Mathews, 1995a). A l'opposé, une relation descendante faible est caractérisée par les contre-marques, et descendante forte par les marques génériques, « qui vise à capitaliser sur la confiance que les clients vouent à l'enseigne pour orienter leurs achats vers des produits à marge plus confortable » (Ducrocq, 1993, p.63).

Figure VII : La relation MDD/enseigne.



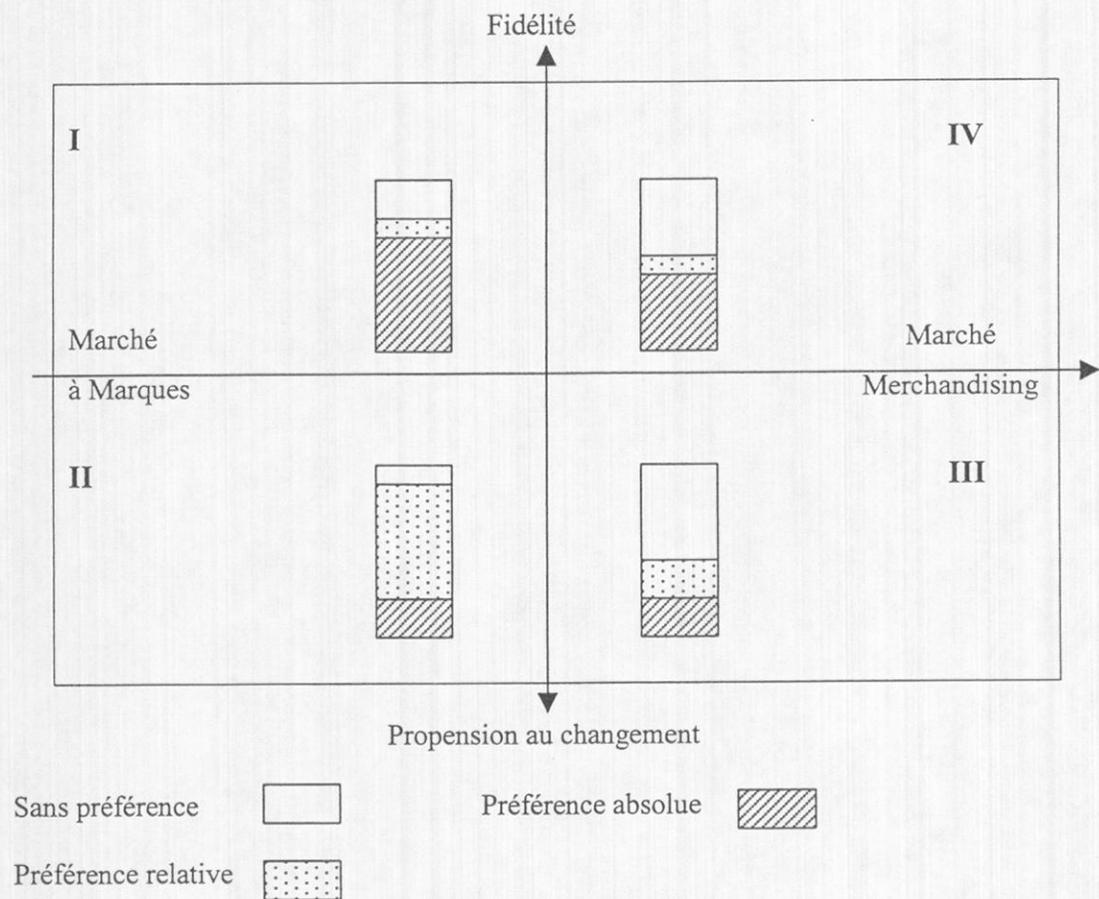
Source : Ducrocq (1993).

Nous voyons que l'enseigne et ses propres marques sont donc deux forces potentielles ayant un pouvoir d'attraction sur le consommateur. En les utilisant simultanément pour fidéliser sa clientèle, le distributeur doit avoir une vision claire des MDD qu'il propose. Cette vision déterminera le positionnement adéquat à rechercher afin de se différencier de manière durable auprès de son groupe cible.

#### 4. Facteurs de succès des marques de distributeur

Dans son analyse sur les stratégies de MDD, Chétouchine (1992) divise le marché des marques suivant trois critères : les consommateurs sans préférence de marque, ceux ayant une préférence relative et ceux ayant une préférence absolue. C'est dans les deux premiers segments que l'influence du merchandising se fait le plus sentir et que les MDD ont le plus de chances de pénétrer. La matrice formée par les vecteurs propension-au-changement/fidélité en ordonnée et marché-à-marque/marché-merchandising en abscisse à la figure VIII permet de distinguer plusieurs stratégies qui s'offrent au détaillant.

Figure VIII : Le marché des marques



Adapté de Chétouchine (1992).

C'est dans le quadrant I que l'on retrouve la plus forte concentration de consommateurs à préférence absolue; c'est-à-dire, ceux qui sont les plus fidèles à leurs marques. A cause de la concurrence entre les distributeurs sur les grandes marques nationales, leurs marges de profit s'amenuisent et peut rendre alors intéressant le lancement de marques d'enseigne destinées aux consommateurs à préférence faible ou nulle afin de compenser les pertes. Si la politique du distributeur reste cohérente, à moyen ou à long terme, la MDD peut obtenir le même statut que les marques nationales et renforcer l'image de l'enseigne.

Le quadrant II, lui, est un marché majoritairement à préférence relative, et constitue une opportunité pour le lancement de marques d'enseigne. En effet, en insérant judicieusement la MDD à proximité des leaders nationaux, le détaillant peut favoriser l'essai et conquérir une part des consommateurs prompts au changement.

Dans le quadrant III, les marques sont beaucoup moins dominantes et les clients acceptent le changement facilement. La marque d'enseigne peut réussir si le détaillant possède déjà une forte notoriété (afin de prodiguer le cautionnement nécessaire) et est suffisamment acceptée non seulement par ses clients actuels mais aussi par ses clients potentiels. La stratégie la plus porteuse semble être la mise en marché de contre-marques qui vont remplacer petit à petit les marques nationales les moins performantes. Grâce au pouvoir du merchandising, elles pourront recevoir l'attention dont elles ont besoin, et devenir le choix du consommateur. Néanmoins caractérisés par un comportement peu fidèle à la marque, c'est au détaillant de faire en sorte que ses clients répètent l'achat (par exemple au moyen d'une politique de très bas prix) afin que la MDD soit rentabilisée par le volume.

C'est finalement le quatrième quadrant qui est l'espace privilégié pour la marque d'enseigne. Effectivement, une majorité de clients sont sans préférence mais sensibles au merchandising, ce qui devrait permettre une stratégie efficace de remplacement par « voisinage »; ce qui signifie disposer avantageusement la MDD

aux cotés des marques nationales en augmentant progressivement leur espace sur les étagères à mesure que d'autres sont éliminées de l'assortiment. Ici, la politique de prix n'a pas besoin d'être trop agressive, car l'objectif est de fidéliser le client à l'enseigne, permettant ainsi des marges plus élevées.

Dans un ouvrage subséquent, Chétochine (1995) prétend que l'ambiguïté reste totale en ce qui concerne la classification des MDD. D'un coté, puisque les clients d'une enseigne les plébiscitent, on pourrait les situer dans un marché absolu, et de l'autre, n'attirant pas de nouveaux clients, elles seraient plutôt associées à un marché sans préférence.

Ceci étant dit, il est peu probable qu'une MDD puisse attaquer sérieusement une marque nationale se situant sur un marché absolu. En apprenant à bien connaître ses clients, le défi qui s'offre au détaillant, dans ce contexte, serait de les faire évoluer d'un état de préférence absolue vers un état de préférence relative. D'après Chétochine (1992), seules les contre-marques permettent d'utiliser le concept de positionnement comme le font les fabricants de produits. Avec les marques d'enseigne regroupant un nombre important de produits différents, destinés à des cibles variées, le positionnement ne peut être effectué qu'en fonction des marques nationales. Positionner la MDD s'apparente plus à une « opération de placement de produit ». Bien sûr, ces résultats ont leurs limites. En premier lieu, il s'agit d'une étude théorique portant sur des produits vendus en supermarché tels que des « *packaged goods* » et ne peut se généraliser à l'ensemble des marchandises dans les commerces. En second lieu, les proportions des trois types de consommateurs dans le marché sont indiquées à titre qualitatif, et demandent une étude empirique pour les définir.

Les parts de marché que détiennent les MDD varient grandement suivant la catégorie de produit qu'elles occupent. Quelch et Harding (1996) résument les facteurs identifiés par certains chercheurs pouvant favoriser le succès des MDD. Ces facteurs sont divisés en cinq groupes (tableau 4) : caractéristiques de la

catégorie de produit; activités reliées à l'innovation de produit; caractéristiques des MDD; facteurs reliés au prix et à la promotion; caractéristiques du détaillant.

Tableau 4 : Les facteurs potentiels de succès des marques de distributeur

<p><b>Caractéristiques de la catégorie de produit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Le produit représente un achat facile, peu cher et de risque faible pour le consommateur.</li> <li>◆ Le produit est facile à fabriquer à partir d'ingrédients de base.</li> <li>◆ Le produit est périssable, favorisant les fournisseurs locaux.</li> <li>◆ Les ventes de la catégorie sont élevées et en croissance, permettant aux MDD d'acquérir un volume suffisamment profitable.</li> <li>◆ La catégorie est dominée par un petit nombre de marques nationales; pour diminuer leur dépendance envers celles-ci, les détaillants font alors la promotion de MDD</li> </ul> <p><b>Activités reliées à l'innovation de produit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les marques nationales sont offertes en peu de variétés, de sorte que les MDD possédant une ligne réduite peuvent tout de même représenter une alternative distincte au consommateur.</li> <li>◆ Les introductions de nouveaux produits de la marque nationale sont peu fréquentes ou faciles à copier.</li> <li>◆ Les consommateurs peuvent aisément comparer une à une les marques nationales et MDD.</li> </ul> <p><b>Caractéristiques du détaillant</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Le détaillant fait partie d'un oligopole stable et par conséquent vend les marques nationales à des prix élevés.</li> <li>◆ Le détaillant a la taille et les ressources pour investir dans le développement de MDD de haute qualité.</li> </ul>	<p><b>Caractéristiques des MDD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les MDD sont disponibles depuis plusieurs années.</li> <li>◆ La distribution est bien développée.</li> <li>◆ La variation dans la qualité est faible.</li> <li>◆ La qualité en comparaison des marques nationales est élevée et s'améliore.</li> <li>◆ Les consommateurs ont confiance dans leur habileté à faire des comparaisons au niveau de la qualité.</li> </ul> <p><b>Facteurs reliés au prix et à la promotion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La marge brute de la catégorie est relativement élevée.</li> <li>◆ Les écarts de prix marque nationale/MDD sont grands.</li> <li>◆ Le % des dépenses en promotion (baisse de prix) sur les ventes des marques nationales est élevé, augmentant la sensibilité au prix et encourageant les consommateurs à changer de marque.</li> <li>◆ La crédibilité des prix des marques nationales est faible à cause de leurs baisses radicales lors de fréquentes promotions.</li> <li>◆ Le % des dépenses publicitaires sur les ventes des marques nationales est faible.</li> </ul>
--	---

Source : Quelch et Harding (1996).

## 5. *Avantages du détaillant dans la mise en marché d'une marque de distributeur*

Une stratégie de construction de marque est le moyen d'accomplir ce qui suit (King, 1991) : créer une demande stable à long terme; ajouter de la valeur qui attire clients et non clients; bâtir et maintenir des marges bénéficiaires respectables; procurer à l'entreprise une base d'expansion dans l'amélioration de produit, de

variantes, d'augmentation de services, etc.; rendre l'entreprise attirante tant pour commercer avec elle que travailler avec. En fait, le capital d'une marque (Aaker, 1994) permet de créer de la valeur à la fois pour l'entreprise et les consommateurs (tableau 5).

Tableau 5 : Création de valeur du capital-marque pour deux agents économiques

Valeur pour le consommateur	Valeur pour l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilite l'information et son traitement</li> <li>• Donne confiance au consommateur dans sa décision</li> <li>• Donne de la satisfaction pendant l'usage de la marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmente l'efficacité des dépenses marketing</li> <li>• Crée un fond de commerce</li> <li>• Permet d'augmenter les prix et les marges</li> <li>• Effet de levier sur la distribution</li> <li>• Donne un avantage concurrentiel</li> </ul>

Source : Aaker (1994).

Plusieurs facteurs peuvent expliquer pourquoi les entreprises dans le commerce de détail mettent sur pied des programmes de MDD. Certains peuvent être qualifiés d'exogènes, comme les récessions économiques et d'autres d'endogènes, comme la fixation de marges bénéficiaires élevées (Mills, 1995). Ce sont à ces facteurs contrôlés par les détaillants que nous allons nous attarder. Lorsqu'une entreprise s'interroge sur la création d'une nouvelle marque, elle devrait se poser les questions suivantes : qui est la marque? Pourquoi cette marque devrait-elle exister? Quelle vision a la marque concernant la (les) catégories(s) de produits qu'elle compte endosser? Comment devrait-elle être positionnée? Quels sont la mission, les valeurs, les objectifs, le style, le langage de la marque? Mais aussi, que font les concurrents avec leurs marques? (Kapferer, 1992; Savill, 1996).

D'après Kapferer et Laurent (1989), dans le souci de désensibiliser les consommateurs aux marques, les distributeurs ont lancé des contres-marque, imitations de leaders nationales. Mais avec l'introduction de MDD, telles du type marque d'enseigne, le détaillant n'est il pas en train de sensibiliser le client à sa marque, voire à son enseigne? Alors que les marques génériques visaient à désensibiliser le consommateur aux marques par un discours sur le prix, les

marques d'enseigne de la nouvelle génération s'attachent à fidéliser le client, celui qui leur ait sensible (Ducrocq, 1993).

Dans la littérature, plusieurs auteurs s'entendent pour dire que la principale raison d'offrir des MDD au consommateur est de pouvoir dégager des marges supérieures à celles des marques de fabricant. Ducrocq (1993) nous donne une bonne idée de ce que les détaillants espèrent en lançant des MDD. D'après lui, elles possèdent trois grandes fonctions qu'il nomme : économique, marge et marketing. La première représente une offre de prix plus performante, ou plus compétitive, pour le consommateur, grâce à l'absence de frais marketing (sinon, un niveau faible face aux marques nationales), à la relation de sous-traitance avec les fournisseurs, aux débouchés permettant d'obtenir des conditions d'achat privilégiées. La seconde permet au détaillant de fixer des marges de bénéfice plus élevées que sur les marques de fabricants, générées par l'autre partie des gains de conditions d'achat qui n'est pas transmise au client sous forme de baisse de prix. La troisième fonction, celle de marketing, représente un levier important de différenciation, de création d'identité distinctive de l'enseigne et de fidélisation de la clientèle. Chétochine (1992) insiste sur le rôle de positionnement de la chaîne joué par la MDD, ainsi que celui de trait d'union qu'elle constitue entre le client et le point de vente.

Outre l'objectif de fidélisation et la flexibilité sur les marges, Nandan et Dickinson (1994) décrivent cinq autres rôles qu'ont les MDD. Elles peuvent attirer de nouveaux segments, spécialement si elles sont de haute qualité et vendues à prix agressif; elles constituent une « arme » de négociation contre la cupidité des marques nationales dominantes (également souligné par Benoun et Héliès-Hassid, 1995), par exemple, le détaillant peut menacer un fabricant de lancer une MDD si ce dernier envisage une augmentation substantielle de ses prix; elles peuvent favoriser un gain d'efficacité sur la marque nationale, car étant plus proche du consommateur, le détaillant a la possibilité de fournir des renseignements et des garanties à moindre coût que le fabricant; elles peuvent faciliter le développement de marchandises « *knock offs* » (imitation d'un produit spécifique à très bas prix);

finaleme nt, elles peuvent influencer la dynamique des choix des consommateurs, et induire une augmentation des ventes, si l'on propose un modèle de présentation de l'assortiment selon les marques et non par produit.

Dans l'industrie de la mode, Salmon et Cmar (1987) constatent que les chaînes spécialisées utilisent des MDD afin de créer une cohésion entre la marchandise et la présentation du magasin, et par le fait même un avantage concurrentiel.

Il est intéressant de comparer le point de vue de deux agents économiques sur un même phénomène, en l'occurrence, le client et le détaillant. Dans un sondage réalisé auprès de consommateurs fréquentant les cinq plus importants hypermarchés français, on a demandé pourquoi les distributeurs offrent des MDD. La même question a été posée lors d'une enquête subséquente, et il en ressort les estimations suivantes<sup>9</sup> (le premier chiffre est pour 1995, le second pour 1997) :

- proposer des prix plus bas (40%; 25%)
- renforcer l'image de l'enseigne (22%; 21%)
- améliorer les marges (20%; 20%)
- fidéliser (10%; 14%)
- élargir le choix (3%; 3%)
- se différencier des concurrents (1%; 4%)
- offrir des produits d'un bon rapport qualité/prix (0%; 5%)

En examinant ces chiffres, on se rend compte que les clients perçoivent de nombreuses raisons pour lesquelles leur(s) hypermarché(s) offre(nt) des MDD. Il est intéressant de noter que « proposer des prix plus bas » a considérablement diminué d'une période à l'autre. En fait, il serait intéressant de voir si ces réponses correspondent aux objectifs visés, et dans les mêmes proportions, par les entreprises en question. Bien entendu, ces résultats sont spécifiques à un environnement, celui des hypermarchés français. Mais nous pouvons néanmoins constater que la variable

---

<sup>9</sup> Sondage téléphonique réalisé en 1995 auprès de 1000 consommateurs français selon la méthode du tirage aléatoire (Breton, 1995) ; enquête de 1997, voir Breton (1997).

prix n'est plus la seule à influencer le marché, même dans le milieu hautement concurrentiel du discount.

Nous avons vu qu'il existe diverses raisons pour lesquelles un distributeur a intérêt à offrir ses propres marques. Certaines sont d'ordre purement économiques, d'autres font partie d'une stratégie permettant à la bannière d'affirmer son positionnement. Le tableau 6 récapitule ces objectifs.

Tableau 6 : Objectifs au lancement d'une marque de distributeur

- Fixer des marges bénéficiaires plus élevées que sur les marques nationales
- Proposer des prix plus bas que les marques nationales
- Fidéliser le consommateur à l'enseigne
- Se différencier des concurrents et créer une image distinctive
- Elargir le choix de produits
- Créer une cohésion entre l'assortiment et la présentation du magasin
- Attirer un segment différent de clientèle
- Arme de négociation contre les fabricants de marques nationales
- Ajouter du dynamisme à la catégorie de produits

Le deuxième chapitre traitant de la littérature, qui suit, se concentre sur des études qui tentent de vérifier certaines hypothèses ou concepts, concernant la problématique, par des données primaires.

Chapitre

# II

## De la théorie à la pratique

« L'évaluation de la valeur pour le client est la clé de la réussite du développement des produits et de la communication marketing. »

Philip Kotler, *L'Expan. Man. Rev.*, mars 1995

Ce chapitre, qui constitue le deuxième volet de la revue de littérature, est présenté en cinq parties. Pour pouvoir positionner ses marques adéquatement, le distributeur doit connaître comment se comporte son marché-cible et ses concurrents. Nous commencerons tout d'abord par voir ce qui a été fait au niveau du consommateur, c'est-à-dire les facteurs qui influencent le choix de la marque. Puis, nous nous attacherons à étudier le comportement des détaillants et de leurs concurrents, les fabricants de marques nationales, pour ensuite discuter des stratégies qui ont été observées jusqu'à présent. Finalement, parce qu'un distributeur est un propriétaire de marques particulier, par le fait qu'il offre à la fois les siennes et celles des fabricants, nous allons explorer de quelle manière il peut trouver un équilibre dans son assortiment afin d'atteindre ses objectifs. La dernière section est une synthèse des résultats importants de ce chapitre.

## 1. *Le consommateur : facteurs influençant le choix de la marque*

Certains chercheurs ont développé des typologies de consommateurs (Becherer et Richard, 1978; Bettman 1974), en testant la corrélation entre leur attitude envers la MDD et divers facteurs du processus cognitif et de la personnalité. Alors que Frank et Boyd (1965), Myers (1967), n'ont trouvé qu'un faible pouvoir prédictif des variables socio-démographiques et caractéristiques de la personnalité sur l'attitude face aux MDD, l'étude de Davis Coe (1971) et de Murphy (1978) permettent les résultats qui suivent. La première, qui compare les consommateurs de revenus faible et moyen sur l'achat de 25 articles d'épicerie, conclue que ceux à revenu moyen préfèrent les MDD et sont sensibles au prix et ceux ayant un faible revenu préfèrent les marques nationales et sont plus loyaux à leurs marques. La seconde, sur les produits de nettoyage et les boissons gazeuses, montre que les consommateurs qui choisissent les MDD appartiennent plus à la classe de revenu élevé que faible. Parce que souvent moins informés et scolarisés, les personnes de revenu modeste tentent de minimiser le risque d'achat en choisissant des marques nationales à forte notoriété. Dans les deux sections qui suivent, nous allons nous concentrer sur l'influence que les caractéristiques d'un produit peuvent avoir sur la propension d'achat d'une marque.

### 1.1 *L'utilisation des caractéristiques extrinsèques et intrinsèques*

Le choix d'un produit parmi plusieurs marques peut être influencé par ses attributs. Dans la littérature, on les regroupe suivant deux grandes catégories : les caractéristiques extrinsèques et intrinsèques (Richardson et al., 1994). Les caractéristiques extrinsèques comprennent le prix, le nom de marque, le nom du magasin, l'emballage, alors que la qualité, les ingrédients ou matériaux, le goût, la texture sont intrinsèques au produit. Cependant ces deux facteurs ne sont pas mutuellement exclusifs. Le prix, le nom de la marque, le nom du magasin peuvent

aussi être utilisés comme indicateurs de qualité mais les études divergent quant à savoir leur effet réel et lequel est décisif dans le comportement d'achat.

Gardner (1971), Lichtenstein et Burton (1989) mettent en doute la possibilité de généraliser la relation entre le prix et la qualité à toutes les catégories de produits. Riesz (1978) trouve une relation négative entre les deux variables et met en garde contre l'utilisation du prix comme indicateur de qualité pour des produits non durables. Par contre, dans leur méta-analyse sur les caractéristiques extrinsèques, Rao et Monroe (1989) ont trouvé une relation positive et statistiquement significative entre les paires prix/qualité perçue ainsi que nom de marque/qualité perçue. Le nom du magasin, lui, n'avait pas d'effet sur la qualité perçue. Il faut mentionner que les produits utilisés comme stimuli dans les études qu'ils ont recensées comprenaient à la fois des biens d'équipement et des produits de consommation courante sur une échelle de prix allant 0,11\$ à 400\$ (la majorité cependant coûtaient moins de 30\$). Les auteurs concluent à une possible généralisation de la relation positive entre prix et qualité pour des biens peu chers à achat fréquents. Comme le souligne Aaker (1994, p. 108),

« L'importance du prix comme indicateur de la qualité varie selon les catégories de produits. Elle est grande pour les produits difficiles à évaluer, comme le parfum, le vin et certains biens d'équipement domestique. Pour les produits dont les variations de qualité sont minimales, le prix a beaucoup moins d'importance pour signifier la qualité. À l'inverse, il devient déterminant quand il peut y avoir de grandes différences de qualité, au sein d'une même classe de produits. Le prix est réducteur d'incertitude. »

Dans un rapport de recherche de Brucks et Zeithaml (1991), les résultats d'une expérimentation indiquent que le prix et le nom de la marque sont utilisés de manière différente pour juger de la qualité, et que l'effet de l'un dépend de la disponibilité de l'autre au consommateur. L'objet de l'étude est de déterminer comment un individu utilise le prix, la marque, ainsi que des caractéristiques intrinsèques pour apprécier la qualité d'un produit. Plutôt que de voir la qualité comme un concept global, celle-ci peut être représentée par plusieurs dimensions et spécifiée pour chaque catégorie de produit. Dans leur recherche, les auteurs ont retenu six dimensions pour le produit en question, soit l'automobile : performance,

durabilité, service après-vente (et entretien), fonctionnalité, prestige, facilité d'utilisation. Parmi les hypothèses testées<sup>10</sup>, notons celles qui ont pu être confirmées :

- la sélection du prix et du nom de la marque comme signe de qualité dépend de la dimension qui est évaluée; plus spécifiquement, le prix et le nom de marque sont utilisés le plus souvent pour juger du prestige.
- en moyenne, le nom de marque est préféré au prix pour évaluer chaque dimension de la qualité, cependant en comparant les sujets, les effets de ces deux variables ne sont pas statistiquement significatifs. Le résultat est mitigé.
- le prix et le nom de marque influencent le jugement de la qualité à des degrés différents pour des dimensions différentes. L'influence la plus forte sera sur le prestige.

Les résultats montrent donc que les consommateurs cherchent l'information sur le prix ou le nom de la marque différemment suivant la dimension de la qualité. Par exemple, un prix élevé conduisait les sujets à croire qu'un produit était plus résistant, alors qu'une marque réputée donnait au produit une perception d'utilisation plus facile.

Bien que ces conclusions spécifiques restent cantonnées à l'automobile, on peut néanmoins retenir que les caractéristiques extrinsèques ont une influence sur les dimensions abstraites de la qualité, ces dernières variant d'une catégorie de produit à l'autre. Ces variables, ou attributs, auront donc un effet modérateur sur la qualité perçue et la préférence du consommateur qui vont, eux, déterminer le choix du produit.

Si le prix est souvent perçu comme un signal de qualité par les consommateurs, c'est ce qui a peut être contribué à dégrader l'image de la qualité des MDD, du moins au début de leur croissance (McGoldrick, 1984). Pour comprendre les perceptions de sa clientèle-cible, le distributeur à intérêt à mener

---

<sup>10</sup> Le design expérimental représentait un carré latin équilibré 6 x 6.

une recherche afin de déterminer si elle évalue la qualité de manière globale ou suivant des dimensions abstraites.

## 1.2 *Les caractéristiques du produit et le choix de la marque de distributeur*

Dans leur étude sur la perception de la qualité des MDD, Richardson et al. (1994) ont entrepris de tester les effets des caractéristiques extrinsèques (prix, nom de marque, design de l'emballage, étiquette) et intrinsèques (qualité, ingrédients, goût, texture)<sup>11</sup>. Les données ont été recueillies auprès de 1564 sujets dans un grand centre commercial américain. L'expérimentation consistait à présenter pour chacun des cinq produits à l'étude une version MDD de deux supermarchés importants et une marque nationale. Après avoir examiné l'emballage et le prix de l'une des marques, la personne devait goûter un échantillon du produit en question et l'évaluer au moyen d'un questionnaire. L'échantillon testé pouvait ne pas être la marque que l'individu avait examiné. En fait, l'expérience a montré que les évaluations des produits de MDD étaient plus élevées lorsque ces produits étaient emballés comme une marque de fabricant et présentés avec le prix correspondant.

En analysant les données par ANOVA, les auteurs ont trouvé des effets significativement non nuls des caractéristiques extrinsèques et intrinsèques de même que de leur interaction. La première hypothèse a pu être vérifiée, c'est-à-dire que : indépendamment des ingrédients du produit, les marques nationales seront jugées de qualité supérieure par rapport à la MDD. Par contre l'hypothèse 2 - indépendamment des caractéristiques extrinsèques, les produits de marque nationale seront jugés de meilleure qualité que les produits de MDD - n'est que partiellement acceptée, ce qui suggère que les caractéristiques extrinsèques influencent l'évaluation de la qualité du produit. Les deux autres hypothèses ont dû être rejetées, à savoir que les caractéristiques extrinsèques expliquent plus de variance

---

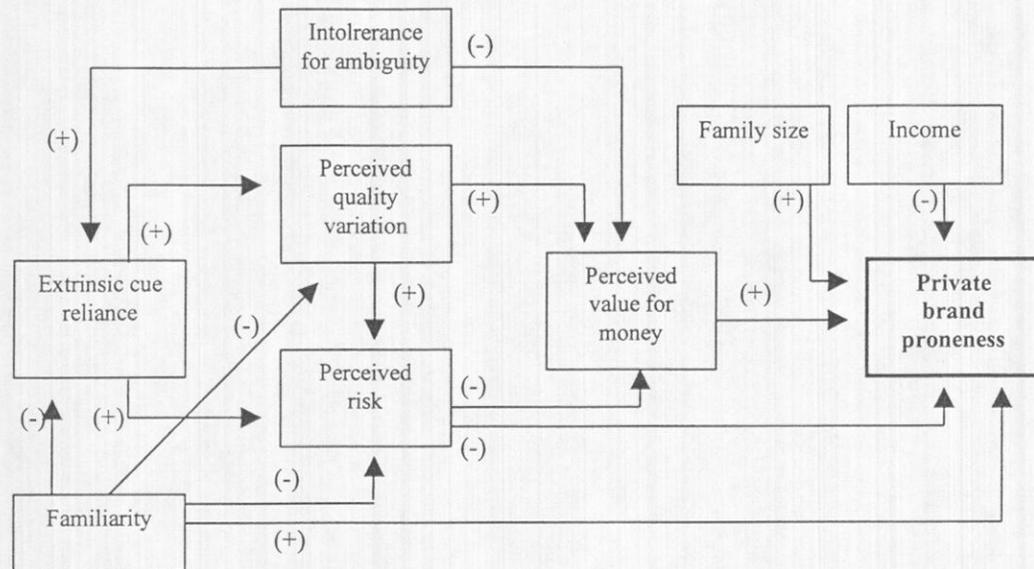
<sup>11</sup> Avec un design factoriel 3 x 3 x 5 (trois caractéristiques intrinsèques, trois extrinsèques et cinq produits d'épicerie [fromage, chips, *dip*, biscuits, confiture]), une série de quatre hypothèses a été mise à l'épreuve.

dans la perception de la qualité que les caractéristiques intrinsèques et, que la valeur perçue du produit de MDD est plus fortement corrélée avec la volonté du consommateur d'acheter des MDD qu'elle ne l'est avec la qualité perçue.

Bien sûr, l'étude ne porte que sur cinq produits d'épicerie, et ne permet pas de distinguer l'impact spécifique de chacune des caractéristiques extrinsèques sur le comportement d'achat. Mais les évaluations des consommateurs semblent indiquer qu'ils ont une propension plus élevée à se fier sur les caractéristiques extrinsèques que intrinsèques pour juger de la qualité d'un produit; ceci suggère que l'image de marque a un effet plus important que les attributs physiques dans le choix des produits en question. De plus, au niveau de la valeur du produit, l'étude indique que les consommateurs sont plus sensibles à la qualité qu'au prix. C'est pourquoi, les distributeurs qui offrent des MDD de qualité supérieure avec des programmes promotionnels axés sur des bas prix pourraient malencontreusement communiquer « une faible qualité pour de faibles prix » au lieu d' « une très bonne qualité pour de faibles prix ». A ce sujet, les auteurs notent l'exemple de Loblaw's et de Carrefour dans leur pénétration de MDD de qualité supérieure et où leurs prix peuvent parfois être supérieurs aux produits de marques nationales correspondants.

Dans la même veine, une étude ultérieure de Richardson et al. (1996) offre un modèle (figure IX) basé sur le comportement du consommateur et la perception du prix, de la qualité, de la valeur, ainsi que de l'utilisation. Les auteurs identifient six construits ayant une influence directe et indirecte sur la propension à choisir la MDD : l'intolérance face à l'ambiguïté, la familiarité avec la MDD, le fait de se fier sur les caractéristiques extrinsèques du produit, la perception de la variation de la qualité, le risque perçu associé à l'achat de MDD, la valeur monétaire perçue des MDD et les caractéristiques socio-économiques des ménages.

Figure IX : Le choix de la marque de distributeur



Source : Richardson et al. (1996).

Le modèle a été testé grâce à une enquête<sup>12</sup> auprès de 582 consommateurs. Les paramètres du modèle ont été estimés par la méthode des moindres carrés partiels, dont le signe des coefficients est présenté entre parenthèses à la figure IX. De plus, les tests statistiques soutiennent la validité et la fidélité des mesures des construits. Il faut noter que la familiarité est un élément critique dans le modèle, qui a l'impact direct et indirect le plus élevé sur la variable dépendante. Autre fait intéressant, une plus grande familiarité avec les MDD entraîne une baisse dans la fiabilité des caractéristiques extrinsèques pour juger de la qualité. Plus les consommateurs y sont familiers, plus ils vont les percevoir de haute qualité, peu risqués et procurant une bonne valeur pour le prix. Par contre, en l'absence d'information concernant la qualité intrinsèque, les caractéristiques extrinsèques servent d'indicateurs substituts de la qualité. Cette dépendance sur les caractéristiques extrinsèques a un effet indirect sur la propension d'achat de MDD

<sup>12</sup> Les sujets étaient interceptés dans un centre commercial et priés de retourner un questionnaire dans l'espace d'une semaine après l'avoir dûment rempli. Tous les items ont été mesurés à l'aide d'échelles de type Likert à six points mis à part la variable dépendante (propension d'achat de MDD) qui utilisait une échelle à cinq points pour évaluer la fréquence d'achat de 28 produits d'épicerie de MDD.

via l'effet combiné avec la variation de la qualité perçue entre MDD/marque de fabricant, le risque et la valeur perçus.

Dans une récente recherche, Jacqueson (1996) a tenté d'identifier les différences de perception, tant au niveau des caractéristiques intrinsèques que extrinsèques de produit, des MDD de première génération (ou en phase de maturité) face à celles de seconde génération (ou en phase de croissance). Cette étude est la seule recensée traitant du marché canadien : elle concerne les consommateurs québécois et ontariens. L'investigation s'est faite sur cinq produits alimentaires courants offerts par les MDD des enseignes de quatre entreprises<sup>13</sup>.

Les résultats montrent qu'il n'y a pas de différence significative de perception de qualité entre les MDD des deux générations ; l'âge avancé de la marque offre l'avantage d'avoir une plus grande sélection de produits. Par contre, le rapport qualité/prix des MDD à maturité est jugé supérieur à celui des marques nationales, alors qu'il est perçu égal pour celles en phase de croissance. De plus, les produits de MDD sont jugés de qualité supérieure, donc à valeur ajoutée. Il ressort que la MDD, même de qualité supérieure, ne s'impose pas encore dans cet environnement comme critère de choix de supermarché. Certes, cette étude est une première et demande à être vérifiée avec plus de produits et dans des catégories différentes.

Finalement, l'étude de Sullivan et al. (1994) concerne l'utilisation du prix, de la qualité et des conseils du pharmacien dans le choix de produits pharmaceutiques vendus sans ordonnance. L'expérimentation<sup>14</sup> réalisée avec 525 sujets (répartis selon trois localisations de pharmacies différentes) porte sur 14 catégories différentes, incluant pour chacun des 38 produits une marque de fabricant et sa contrepartie en MDD. Bien qu'aucune hypothèse n'ait été formellement énoncée, plusieurs résultats intéressants émanent de cette étude :

<sup>13</sup> Provigo/Maxi, Métro/Richelieu/Super C, IGA, Loblaw/Yig.

<sup>14</sup> De 65 à 72 observations par produits ont été recueillies (chaque répondant fournissait de l'information sur cinq comparaisons de produits).

- 80% des observations indiquent que la qualité des produits MDD est équivalente à celle de marque nationale.
- Le prix n'est pas utilisé comme indicateur de qualité : les marques de fabricant ayant un grand écart de prix avec la MDD ne sont pas perçues de meilleure qualité.
- Environ 84% des observations montrent qu'à qualité égale, c'est la MDD qui sera choisie.
- La sensibilité au prix dépend de la catégorie de produit. Il semble qu'il y ait certains consommateurs loyaux aux deux types de marques : suivant la catégorie, de 4 à 42% pour les consommateurs de marque nationale et de 2 à 9% pour ceux de MDD sont prêts à accepter n'importe quelle hausse de prix sans changer de marque. Tous produits confondus, la MDD supporte une augmentation de prix d'au moins 25% avant que le client change de marque (*brand switching*). Et pour huit produits, une majorité de répondants continuent à acheter la MDD même si son prix dépasse celui de la marque nationale.
- Les résultats suggèrent que les conseils du pharmacien ont une grande influence sur le choix du produit (même pour les consommateurs fidèles à leur marque) et qu'elle est plus importante que celle du prix. Environ 63% des sujets achetant des produits de marque nationale et 63% ceux de MDD indiquent qu'ils vont changer leur décision d'achat suivant les recommandations du pharmacien.

L'étude de Sullivan et al. (1994) montre que pour les produits pharmaceutiques, la qualité intrinsèque et les conseils du pharmacien sont des éléments décisifs dans le processus d'achat. Le prix ne semble pas être un facteur primordial dans le choix du produit, mais il le devient dans le choix de la marque. En effet, à formule égale (exemple : analgésiques), la MDD est préférée pour son prix plus bas.

Le modèle de Richardson et al. (1996) ainsi que les autres études recensées sur les attitudes des consommateurs suggèrent que plusieurs variables doivent être prises en considération dans la mise en marché d'une MDD. Si l'objectif est d'aller au delà d'un rendement supérieur à la marque nationale avec la MDD, c'est-à-dire

créer une relation forte entre le consommateur et l'enseigne, ou le fidéliser, il est nécessaire de bien connaître ses consommateurs cibles pour le distributeur, tout comme c'est le cas pour le fabricant de marque nationale. Nous allons maintenant nous pencher plus spécifiquement sur les variables reliées au distributeur et aux fabricants de marques nationales.

## **2. *Détaillant et fabricant : facteurs influençant la pénétration des marques de distributeur***

Afin de pénétrer le marché, le distributeur va estimer dans quelle niche il peut implanter ses MDD en examinant chaque catégorie de produit, prise séparément. Celles retenues devront permettre d'acquérir une part de marché suffisante tout en soutenant l'ensemble des ventes (Fontaine, 1993). D'après Santi (1997), le degré de banalité de la catégorie de produit, la concentration et l'action locale des marques nationales leaders, l'innovation technologique, l'attitude des distributeurs face aux MDD ainsi que les barrières à l'entrée du secteur influent sur la performance des MDD. Quatre études récentes portent sur les facteurs de marché influençant la pénétration des MDD.

L'étude de Raju, Sethuraman et Dhar (1995) présente un modèle analytique afin de comprendre ce qui fait qu'une catégorie de produit est plus porteuse qu'une autre pour l'introduction d'une MDD, et quels facteurs influencent sa part de marché au sein de la catégorie. Leur modèle permet de distinguer l'effet des caractéristiques suivantes sur l'introduction et la part de marché d'une MDD : le nombre de marques nationales dans la catégorie; la sensibilité croisée du prix parmi les marques nationales; la sensibilité croisée du prix entre marque nationale et MDD; le niveau de base de la demande pour la MDD. Leur modèle est ensuite testé à l'aide de données sur 426 catégories de produits.

Les résultats suggèrent que l'introduction d'une MDD permet d'augmenter les profits d'une catégorie de produits si : la catégorie comprend un grand nombre

de marques nationales (même si la part de marché est censée être plus faible); la sensibilité au prix croisée entre les marques nationales est faible; la sensibilité au prix croisée entre marque nationale et MDD est faible.

L'étude de Sethuraman (1992) tente de cerner les différences inter-catégorie des parts de marché des MDD. Trois groupes de variables sont utilisés : les facteurs reliés à la demande; ceux concernant les prix et la concurrence; ceux associés à la promotion. Afin d'estimer les coefficients du modèle de régression, les auteurs utilisent plusieurs bases de données<sup>15</sup> leur permettant d'obtenir des informations sur les produits et les habitudes d'achat des ménages. Deux modèles de régression ont été estimés, un avec la variable dépendante mesurée en dollars, l'autre en unité. Ce sont les résultats de la seconde qui sont présentés au tableau 7.

Tableau 7 : L'impact de variables prédictives sur la part de marché des MDD

Variable	Signe attendu	Coefficient estimé
<u>Facteurs de la demande</u>		
Volume des ventes de la catégorie	+	0,001
% des ménages achetant cette catégorie	+	<b>0,10</b>
Cycle d'achat (nombre de jours entre 2 achats)	-	0,04
<u>Facteurs prix/concurrence</u>		
Prix au détail	+	1,4
Elasticité-prix entre les marques nationales concurrentes	-	<b>-0,47</b>
Ecart de prix entre marque nationale/MDD	-	-0,02
Marge brute du détaillant dans la catégorie	+	0,36
Nombre de marques nationales	-	<b>-0,34</b>
<u>Facteurs reliés à la promotion</u>		
Promotion des marques nationales par le détaillant	-	<b>-0,38</b>
Promotion des MDD par le détaillant	0	0,14
Coupons émis par les fabricants de marques nationales	-	<b>-0,43</b>
Publicité de la marque nationale	-	<b>-1,9</b>

Les coefficients imprimés en gras indiquent qu'ils sont statistiquement différents de zéro à un niveau d'au plus 5%, mis à part le « % des ménages achetant dans la catégorie » (6%).

Source : Sethuraman (1992).

Les résultats indiquent une relation négative entre la part de marché des MDD et les quatre variables suivantes : le nombre de marques nationales dans la

<sup>15</sup> Données sur 430 produits d'épicerie dans 166 catégories comprenant plus de 2400 magasins ; des données scanner ont été recueillies sur les habitudes d'achat de 40 000 ménages.

catégorie; la différence de prix entre la marque nationale et la MDD; la promotion de la marque nationale au point de vente; l'émission de coupon et la publicité des marques nationales; l'élasticité-prix entre les différentes marques nationales. On constate également une relation positive avec le pourcentage des ménages achetant dans la catégorie de produits. Dans le modèle où la part de marché était mesurée en dollars, l'écart de prix entre marque nationale/MDD avait aussi un impact non nul.

De leur côté, Hoch et Banerji (1993) ont entrepris de tester trois modèles de régression expliquant la part de marché des MDD (on ne sait cependant pas si elle est mesurée en unité ou en dollars). Pour estimer les coefficients du tableau 8, ils ont eu recours à une base de données sur 180 catégories de produits, dont 58 non alimentaires. La colonne 2 du tableau 8 donne les hypothèses sur le sens de la relation entre la part de marché et les variables prédictives. Les auteurs ont constaté une relation positive entre la part des MDD, dans quatre catégories (deux catégories alimentaires, une non alimentaire, une de soins personnels), et la qualité du produit ainsi que sa constance, les ventes de la catégorie, et la marge brute.

Le modèle 1 estime l'impact des catégories de produits regroupées en quatre facteurs : les produits alimentaires dans leur ensemble; les aliments réfrigérés et congelés; les produits non alimentaires; les produits de soins et de santé. Comparées aux autres catégories, ce sont celles des aliments réfrigérés qui obtiennent une plus grande part de marché de MDD. Les modèles 2 et 3, qui expliquent plus de 70% de la variation de la variable dépendante montrent comment les intérêts des consommateurs, des distributeurs et des fabricants influencent la relation. Les résultats indiquent que la qualité est plus importante que le prix et que la performance des MDD sera plus élevée lorsqu'elles sont de qualité supérieure et constante. Les ventes dans une catégorie et la marge brute ont aussi un effet croissant sur la part de marché des MDD. Le nombre de fabricants présents et les dépenses publicitaires des marques nationales ont un impact négatif, servant de barrières à l'entrée des MDD.

Tableau 8 : L'impact de variables prédictives sur la part de marché des MDD, bis

Variable	Signe attendu	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Ensemble des produits alimentaires	.	<b>0,55</b> (8,3)	<b>0,52</b> (9,9)	<b>0,47</b> (10,1)
Aliments réfrigérés	.	<b>0,17</b> (2,9)	<b>0,10</b> (2,1)	.
Produits non alimentaires	.	-0,11 (1,9)	-0,04 (-0,9)	.
Produits de soins et santé	.	<b>-0,16</b> (2,3)	0,06 (1,1)	.
Qualité de la MDD	+	.	<b>0,16</b> (2,7)	<b>0,19</b> (3,2)
Variabilité dans la qualité MDD	+	.	<b>0,12</b> (2,1)	<b>0,12</b> (2,2)
Marge brute de la catégorie	+	.	<b>0,09</b> (2,0)	<b>0,11</b> (2,5)
Ventes au détail de la catégorie	+	.	<b>0,20</b> (4,3)	<b>0,19</b> (4,2)
Ecart de prix entre MN/MDD	.	.	0,01 (0,2)	0,02 (0,4)
Nombre de fabricants de MN.	.	.	<b>-0,43</b> (-8,2)	<b>-0,42</b> (-8,8)
Dépenses publicitaires de la MN	-	.	<b>-0,17</b> (-3,9)	<b>-0,15</b> (-3,5)
Prolifération :nbre d'unité/marque	-	.	-0,00 (-0,1)	-0,02 (-0,4)
Intensité de la promotion des MN	-	.	0,01 (0,2)	0,06 (1,3)
R <sup>2</sup> ajusté		0,45	0,72	0,71

MN= marque nationale

Statistique t entre parenthèses (les coefficients en gras sont jugés statistiquement significatifs)

Source : Hoch et Banerji (1993).

Une étude récente de Dhar et Hoch (1997) avait pour objectif principal d'expliquer la variation de la performance des MDD entre les chaînes de détaillants. Des données scanner ont été recueillies sur une période de trois ans pour 34 catégories de produits alimentaires de 106 importantes chaînes de supermarchés américaines, ainsi que des données démographiques et caractéristiques des marchés desservis par ces dernières. De plus, 93 des distributeurs ont accepté de répondre à un questionnaire concernant la stratégie de leurs MDD. Les auteurs ont exécuté des régressions pour chaque catégorie de produit<sup>16</sup> qui permettent de montrer que la variation de la performance des MDD parmi les détaillants est systématiquement liée à des facteurs sous-jacents au consommateur, au détaillant et au fabricant. La variable dépendante étant la part de marché de MDD (mesurée en unité (livres) de parts dans une catégorie), le tableau 9 présente certains résultats des vingt variables prédictives.

<sup>16</sup> Les 34 régressions ont un R<sup>2</sup> moyen ajusté de 0,69 (variant de 0,39 à 0,90).

Tableau 9 : L'impact de variables prédictives sur la part de marché des MDD, ter

Variable	Signe attendu	Nbre de Coeff. Signif. + / - (à 5%)	Coeff. Moyen	Écart-type moyen de la catégorie	Variation de la p. de m. autour de la moyenne de 1 écart-type (%)		
					Toutes catégories	Catégories les plus menaçante pour MN	Catégories à faible espoir pour MN
<u>Facteurs du consommateur</u>							
Clients aisés	-	3/11	<b>-5,62</b>	14,83	-1,67	-3,02	-1,52
Clients plus âgés	+	7/0	4,50	3,72	0,33	1,21	0,18
Clients à haut niveau de scolarité	+	5/5	<b>-4,90</b>	4,67	-0,45	-2,10	-1,74
Composition ethnique	+	2/6	0,21	8,83	0,04	-0,97	1,30
<u>Facteurs du détaillant</u>							
Nombre de chaînes concurrentes/secteur	-	3/7	<b>-0,05</b>	16,24	-1,62	-2,59	-3,25
Hétérogénéité dans les parts de marché	+	8/1	<b>9,10</b>	0,04	0,73	0,70	1,91
Nbre de magasins/chaîne (écon. D'éch.)	+	8/2	<b>0,01</b>	40,25	0,81	2,69	0,53
Proportion d'unité de MDD stocké (sku)	+	10/2	<b>6,10</b>	7,71	0,94	2,32	1,68
Engagement sur la qualité *	+	11/1	<b>2,31</b>	.	2,31	4,14	2,30
Marque d'enseigne *	+	12/2	<b>2,10</b>	.	2,10	3,80	2,01
Stratégie EDLP *	+	8/3	<b>1,40</b>	.	1,40	1,92	0,30
MDD de qualité supérieure ( <i>premium</i> ) *	+	13/2	<b>2,51</b>	.	2,51	4,10	1,50
Profondeur de l'assortiment	-	5/12	<b>-0,20</b>	10,36	-4,14	-7,14	-3,29
Expertise de la catégorie	+	12/4	<b>3,23</b>	0,22	1,42	2,48	0,73
Ecart de prix MN/MDD	+	14/2	<b>8,21</b>	14,12	2,32	3,57	1,08
Intensité de la promotion des MN	-	1/12	<b>-9,40</b>	8,74	-1,64	-1,87	-1,17
Intensité de la promotion des MDD	+	9/1	<b>9,48</b>	16,98	3,22	1,64	3,17
<u>Facteurs du fabricant</u>							
Nombre de marques	-	0/31	<b>-0,72</b>	10,26	-14,77	-24,37	-6,37
Hétérogénéité dans les parts de m.	+	21/5	<b>51,30</b>	0,06	6,16	19,27	4,49
Intensité de la publicité/promotion	-	2/9	<b>-0,20</b>	0,58	-0,23	-0,14	-1,22

\* : variable dichotomique (0 = non ; 1 = oui)

MN = marque nationale ; MDD = marque de distributeur

Les coefficients en gras sont ceux statistiquement significatifs à un niveau d'au plus 5%.

Source : Dhar et Hoch (1997).

La troisième colonne du tableau 9 montre le nombre de coefficients positifs (+) et négatifs (-) statistiquement significatifs sur 34 catégories. Pour plus de clarté, des moyennes des coefficients estimés (un par catégorie de produit) ont été calculées et testées (statistique t) à la colonne 4. Par exemple, pour les variables dichotomiques, la MDD gagne 2,3 points de marché si le détaillant à un programme axé sur la qualité, 2,1 points si c'est une marque d'enseigne, 1,4 point s'il y a une stratégie EDLP<sup>17</sup> (*everyday low price*) et 2,5 points s'il y a une ligne de MDD de qualité supérieure (*premium*). Les colonnes 6, 7, 8 donnent également l'impact des

<sup>17</sup> (ou BPTJ : bas prix tous les jours). Stratégie utilisée par les détaillants dont l'objectif est de maintenir chaque jour des bas prix sur les produits. En pratique toutefois, on constate que les détaillants vendent une bonne partie de leur marchandise en promotion (en baissant le prix) sauf que la fréquence est moins élevée que ceux qui utilisent une stratégie de prix *Hi-Lo*. Par exemple, Wal-Mart a un programme d'annonces promotionnelles sur une base mensuelle alors que plusieurs de ses concurrents (avec stratégie *Hi-Lo*) le font hebdomadairement (Hoch et al., 1994).

variables indépendantes sur la part de marché en faisant varier la moyenne des coefficients de ( $\pm$ ) un écart-type. La colonne 6 donne les résultats pour une moyenne de toutes les catégories. Afin de classer les 34 catégories de produits, les auteurs forment quatre sous-ensembles selon deux critères : 1) variation de la part de marché des MDD entre détaillants (élevée ou faible) ; 2) part de marché moyenne des MDD par détaillant (élevée ou faible). La colonne 7 donne les résultats pour les catégories les plus menaçantes pour les marques nationales (critères 1 et 2 élevés). La colonne 8 contient celles ayant « un faible espoir » pour les marques nationales (critère 1 faible et 2 élevé). Les MDD introduites dans ces deux sous-ensembles de catégories devraient avoir un fort potentiel de pénétration.

On constate que les variables reliées au détaillant ont un impact plus élevé sur le niveau de pénétration de leurs propres marques que celles reliées au consommateur. Lorsque les catégories sont peu encombrées, à la fois en nombre de marques et en profondeur d'assortiment, et que l'hétérogénéité dans les parts des marques est élevée, la MDD devrait avoir une bonne performance. Bien qu'une plus grande compétition entre les chaînes réduise la pénétration des MDD, elle est moins importante que la concurrence entre marques.

L'étude fournit plusieurs conclusions sur l'impact des actions du détaillant dans la pénétration de ses propres marques :

- La stratégie d'ensemble d'une chaîne qui utilise une politique de prix EDLP, un engagement dans la qualité, une offre étendue de MDD, l'utilisation d'une marque d'enseigne, une offre de MDD de qualité supérieure (*premium*) et une augmentation du nombre de ses magasins permet un accroissement de part de marché dans toutes les catégories. De plus, un détaillant opérant dans une zone moins concurrentielle, avec un niveau élevé de clients de base moins fortunés et plus âgés améliore également la performance de ses MDD ;
- Le positionnement EDLP avantage la MDD seulement dans les catégories à qualité plus faible où le positionnement « valeur » du magasin est en meilleure synergie avec l'avantage prix de la MDD. Le consommateur peut alors comparer plus facilement. Dans ces conditions, les résultats montrent que le détaillant moyen

utilisant la stratégie EDLP gagne 3,8 points de parts de marché en MDD par rapport à ceux utilisant une stratégie *Hi-Lo*<sup>18</sup> ;

- Les résultats indiquent que le support promotionnel du distributeur peut augmenter significativement la part de marché de MDD ;

- En utilisant les marques nationales pour attirer la clientèle, les détaillants en conservent généralement plus et dans un assortiment plus large, les offrant à des bas prix (souvent en promotion). Ces actions nuisent à la performance de leurs propres marques, ce qui montre l'importance d'équilibrer ces deux types de marque (marque nationale/MDD) afin de maximiser les ventes et marges bénéficiaires. Par contre, la présence d'un programme de MDD de qualité supérieure peut atténuer le nombre de marques nationales à stocker.

- Par opposition aux études *cross-category*, celle de Dhar et Hoch (*within-category across-retailer*) montre une relation positive entre l'écart de prix MDD/marque de fabricant et la part de marché de la MDD. Les résultats indiquent, par exemple, qu'un changement de 10% dans l'écart de prix entraîne une variation de 0,8% de la part de marché.

- Les détaillants qui ont une bonne performance dans une catégorie par rapport aux autres, auront également une meilleure performance avec leur MDD. Par exemple, une catégorie de produit ayant une performance de 10% au-dessus de la norme de l'industrie aura une MDD avec 3% de parts de marché en plus.

- L'impact précis de la plupart des variables prédictives dépend de la qualité inhérente de la MDD dans une catégorie. Lorsque sa qualité est élevée, la concurrence au niveau de l'enseigne et de la marque est plus importante.

- Les MDD de qualité supérieure permettent au détaillant de pourvoir au préférences hétérogènes de sa clientèle.

---

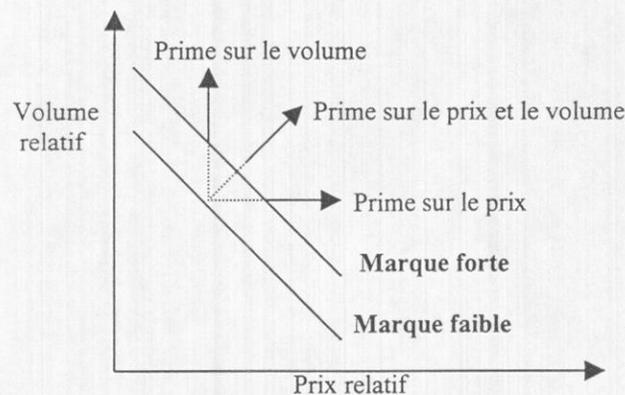
<sup>18</sup> Stratégie de prix basée sur un prix courant élevé du produit jumelé avec des promotions ou soldes offrant des baisses substantielles. La stratégie de prix *Hi-Lo* permet de discriminer entre les consommateurs informés et non informés. Avec cette politique, le détaillant peut attirer les personnes sensibles au prix ayant une forte propension au changement (de marque et de magasin [*switchers*]) afin d'augmenter l'achalandage du magasin ; alors que les clients fidèles achètent la marchandise aussi bien à prix courant élevé qu'en promotion. (Hoch et al., 1994)

Bien que ces résultats procurent une meilleure compréhension de la pénétration des MDD sur le marché, ils demandent à être vérifiés sur d'autres produits que ceux de l'alimentation et dans d'autres environnements de la distribution. Les auteurs insistent sur le fait que la faible concentration de la distribution alimentaire aux Etats-Unis a un impact différent sur la pénétration des MDD que dans des pays<sup>19</sup> où elle est plus élevée, comme en Europe ou au Canada.

D'après les résultats des quatre dernières études présentées, les auteurs s'entendent sur l'importance de mettre l'emphase sur la qualité au lieu du prix. Pour l'introduction d'une MDD, il semble préférable de commencer par les catégories où le volume des ventes ainsi que les marges sont élevées et éviter celles où les dépenses publicitaires des marques nationales sont élevées.

Pour terminer, une marque forte peut obtenir une prime de rendement de deux manières : par un prix plus élevé (*price premium*) que les concurrents et/ou par un volume plus élevé (*volume premium*) à prix égal (figure X).

Figure X : Pénétration relative : marque faible/marque forte



Source : Wileman et Jary, 1997.

<sup>19</sup> Par exemple, dans les pays européens, les trois enseignes les plus importantes ont entre 45 et 80% du marché, alors qu'aux Etats-Unis cette part est de 10% (Dhar et Hoch, 1997).

Dans le cas de marques nationales, la prime est souvent dégagée sous forme de prix supérieur (et aussi combiné d'un grand volume), alors que pour une forte MDD, la prime a plus tendance à se traduire par une augmentation de volume de ventes avec un prix égal ou inférieur aux marques nationales (Wileman et Jary, 1997). Une MDD *premium* avec une forte pénétration s'opère de la même manière qu'une marque de fabricant *premium*. Cependant, d'après Wileman et Jary (1997), les détaillants dont l'objectif est de vendre principalement des marques nationales pourront difficilement maintenir une prime par les prix avec leur MDD.

Avec une vision sur ce qui se passe au niveau des consommateurs, des fabricants de marques nationales, et des éléments sur lesquels le détaillant peut avoir un certain contrôle, nous allons voir quelles stratégies peuvent être employées.

### 3. *Stratégies observées des programmes de marque de distributeur*

Deux études ont été recensées, caractérisant des stratégies qui s'utilisent pour le *branding* des MDD. La première, celle de Harvey et Kasulis (1998), distingue quatre options : *Bargain Branding*, *Copycat Branding*, *Premium Branding* et *Parallel Branding* (Tableau 10). Ces auteurs utilisent plusieurs termes de « marketing guerrier » pour identifier leurs stratégies, tels que ceux employés par Kotler et Singh (1981) : l'attaque de flanc, l'attaque frontale et la guérilla.

La stratégie de « *bargain branding* » est foncièrement défensive car elle ne permet pas de servir de base de différenciation au magasin. Les produits peuvent être facilement copiés et malgré leur bas prix, peuvent être vulnérables face à d'autres marques qui concurrencent sur des prix encore plus bas. Cette stratégie évite les représailles des marques de fabricant car elle ne les attaque pas directement.

Le « *copycat branding* » est généralement perçu de moindre qualité et offert à bas prix (par exemple dans le marché des parfums). Ce type de contre-marque attaque directement la marque nationale qu'elle est censée imiter en essayant d'accéder à son « capital-marque ». Cependant elle ne peut rarement servir de différenciation au détaillant et comporte des risques légaux importants.

Tableau 10 : Une première typologie des stratégies de MDD

Stratégie	Description
Bargain Branding, A Flanking Strategy	Développement de marques génériques de qualité moyenne visant les consommateurs sensibles au prix. Attaque de flanc, presque sans risque de réaction des marques de fabricant.
Copycat Branding, A Guerrilla Strategy	Développement de contres-marque, des « me-too » ou imitations très proches, visant à confondre les consommateurs. Ce modèle d'attaque parasite de court terme sur l'actif des marques de fabricant est une stratégie de guérilla employée par des petits détaillants avec peu de capital.
Parallel Branding, A Leveraging Strategy	Ressemble au Copycat branding. Si la marque nationale augmente le trafic des consommateurs vers l'enseigne, le parallel branding agit comme levier sur ce trafic, qui se traduit par la vente des MDD « parallèles » grâce au merchandising du point de vente.
Premium Branding, A Frontal Attack Strategy	Développement de contre-marque ou marque d'enseigne à valeur ajoutée conçues pour égaler les marques nationales leader. Bien que l'objectif n'est pas d'imiter la marque nationale, cette stratégie les attaque de front, c'est-à-dire directement.

Source : Harvey et Kasulis, 1998.

Le « *parallel branding* » cherche également à capturer le « capital-marque », avec la différence que le détaillant invite explicitement le consommateur à comparer avec la marque imitée, au point de vente; et ceci afin qu'il n'ait pas d'ambiguïté concernant l'appartenance de la contre-marque.

Finalement, le « *premium branding* », offre au consommateur une alternative de MDD à valeur ajoutée. Pour obtenir le succès voulu, le distributeur doit s'engager dans un programme de qualité et avoir les fonds nécessaires pour la soutenir. Cette stratégie a le potentiel de fournir au détaillant une base de différenciation durable à son enseigne.

Bien qu'elles peuvent être lucratives, les stratégies de *bargain* et *copycat branding* ne semblent pas appropriées pour servir de différenciation du magasin (Harvey et Kasulis, 1998). Par contre, le développement de MDD à valeur ajoutée pourrait servir à de tels desseins.

La seconde étude, rapportée par Santi (1997), et concernant les pays de l'Europe de l'ouest, montre qu'en effet, le positionnement des MDD dépend du contexte local, tant au niveau des préférences des consommateurs que de la concentration du secteur de la distribution. Plus il est concentré, c'est-à-dire qu'il y a peu de chaînes de magasins présentes (marché oligopolistique), plus l'émergence des MDD semble être favorisée :

« Tant que cette concentration n'existe pas, les distributeurs n'ont en effet ni suffisamment d'image auprès des consommateurs, ni suffisamment de pouvoir auprès des fabricants pour pouvoir imposer et rentabiliser des marques propres. » (Santi, 1997; p. 69)

Une typologie de stratégies de MDD a été élaborée et testée auprès de super/hypermarchés européens. Le tableau 11 donne le détail de ces stratégies avec leur poids dans l'échantillon selon le nombre de transactions effectuées (de taille non précisée).

Il semble que dans ces marchés, la MDD est employée en grande partie comme élément « fidélisateur » à valoriser et à différencier l'enseigne de la concurrence : ce que Ducrocq (1993) a désigné par la relation marketing ascendante (ou différenciation par le haut) et Harvey et Kasulis (1998) par l'attaque frontale (*premium branding*). La deuxième stratégie la plus populaire est celle que l'on peut appeler mixte. Le distributeur propose à la fois des MDD positionnées par le prix (ancienne génération, exemple marque générique) et suivant la qualité (nouvelle génération, *premium*). Elle peut également n'être qu'une situation transitoire si l'entreprise a pour objectif de passer à une stratégie de différenciation par le haut. La stratégie dite de différenciation-limitation s'apparente aux contres-marque du

« *parallel branding* » de Harvey et Kasulis (1998) alors que « l'opportuniste » tient plus de la « guérilla ».

Tableau 11 : Une seconde typologie des stratégies de MDD

Stratégies MDD du distributeur	Poids dans l'échantillon (en %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie MDD clairement engagée de <b>différentiation par le haut</b> et de fidélisation à l'enseigne (qualité produit égale à l'offre de référence; marque enseigne ou signature; marketing par l'enseigne). Ex : Tesco, Carrefour</li> </ul>	37,5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie d'engagement global MDD avec <b>différentiation-limitation</b> (MDD dominantes, voire exclusives mais généralement sans signature; qualité égale ou légèrement dégradée; prix <i>discount</i> grâce au volume et à un travail sur la totalité de la chaîne de valeur). Ex : Aldi, Lidl, Gateway</li> </ul>	19,7
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie <b>mixte</b> volontaire ou transitoire : coexistence au sein de l'enseigne de MDD de qualité supérieure (à marque d'enseigne) et de faible qualité (à marque générique). Ex : Monoprix, Vege</li> </ul>	30,5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie <b>opportuniste</b> ou de guerre aux marques de fabricants, dictée par la recherche d'une situation favorable d'arbitrage des offres du marché. Pas d'engagement de l'enseigne : marque propre à positionnement qualité large et différent selon les rayons. Ex : Leclerc, Kwiksave</li> </ul>	12,3

Source : Santi (1997)

Santi (1997) décrit trois types de comportement de distributeur parmi les pays européens étudiés tels qu'identifiés par une étude antérieure de Glemet et Mira (1993) :

« Le comportement anglais et hollandais, caractérisé par un fort degré de sophistication des formules commerciales et un comportement coopératif avec les fournisseurs. Il se traduit en ce qui concerne les MDD par un taux de pénétration fort et un degré de sophistication important ; à l'opposé, le comportement français, qui a inspiré aussi la Belgique et, avec retard, l'Espagne et le Portugal, se caractérise par un comportement « guerrier » vis-à-vis des fabricants et des marques mais, en contrepartie, par une faiblesse relative des MDD tant en implantation qu'en sophistication ; le comportement caractéristique des allemands qui sur les deux critères clés – nature des relations avec les fabricants et degré de sophistication des formules commerciales – se situent au milieu. Vis-à-vis des MDD, ce

comportement est générateur d'un taux assez fort mais d'un positionnement prix plus proche des premiers prix et autres produits d'appel. » (Santi, 1997 ; p. 71)

La recherche de Santi (1997) montre également la présence d'une corrélation positive entre la rentabilité de l'entreprise de distribution et le taux de pénétration de MDD. D'un côté du spectre il y a Carrefour, Euromarché et Gateway avec des rentabilité entre 1% et 5% pour des parts de MDD de 20% en descendant ; et de l'autre, Sainsbury et Marks & Spencer avec des rendements autour de 10% pour des taux de pénétration de 60% à 95% respectivement. Ceci nous amène à explorer s'il y a une limite, un seuil ou un niveau optimal de présence des MDD dans une catégorie de produit.

#### ***4. Politique d'assortiment : quelle proportion de marques de distributeur?***

Pour l'entreprise qui œuvre dans le commerce de détail, deux stratégies s'offrent à elle : soit elle se contente de distribuer des marques qui ne lui appartiennent pas, soit elle propose un assortiment composé à la fois de ses propres marques (voire la totalité) et de marques nationales. Le détaillant doit trouver l'équilibre entre l'offre de MDD et celle de marques de fabricants qui permet de réaliser ses objectifs, comme par exemple maximiser ses profits. Bien entendu, cet équilibre est sine qua non à la satisfaction de la clientèle.

Selon Mathews (1995a), comme nous l'avons déjà vu, une forte (souvent deux) marque nationale, leader dans sa catégorie, joue un rôle critique dans le retailing-mix. Et ceci, parce qu'elle procure une image de variété au magasin, répondant ainsi aux différents besoins des consommateurs cibles, en plus d'être reconnue par son esprit d'innovation. Dans l'alimentaire, par exemple, l'assortiment d'un magasin est souvent constitué de plusieurs types de marques : une ou deux marques nationales possédant une forte notoriété, de bonne qualité et à prix élevé;

une marque « premier prix » ou générique; une marque de distributeur; et parfois une marque régionale à forte notoriété régionale; (Benoun et Héliess-Hassid, 1995).

Plusieurs praticiens de la grande distribution pensent que dans les années qui viennent, la tendance va vers les 30% de l'assortiment en MDD pour les supermarchés américains. Une étude de McKinsey a déterminé que les détaillants avec une pénétration de 30% par leur MDD ont gagné de trois à quatre points de profit net en plus que les autres (Mathews, 1995c).

Dans la littérature disponible, il n'y a pas d'étude à démarche scientifique traitant spécifiquement comment atteindre le point d'équilibre entre l'offre de MDD et de marques nationales, ni où il se trouve. Nous avons vu que l'environnement, c'est-à-dire la concentration du commerce de détail, aurait un impact important sur l'ampleur de la pénétration des MDD (Dhar et Hoch, 1997; Santi, 1997). Ceci pourrait expliquer la différence qui existe dans les parts de marché observées entre des pays européens, comme le Royaume Uni ou la Suisse, le Canada et les Etats-Unis. Santi (1997) a montré qu'il existe une corrélation entre la rentabilité et la pénétration des MDD chez les distributeurs. Il est également possible que le type de catégorie de produit joue un rôle important.

A ce sujet, l'étude de Vishwanath et Mark (1997), bien que ne portant pas spécifiquement sur les MDD, permet d'apporter des éléments de réponse. Les auteurs se sont intéressés aux facteurs expliquant la rentabilité des marques. Ils ont trouvé que la part de marché explique seulement environ 50% de la différence de rentabilité entre marques et que dans certaines catégories, la corrélation est très faible.

L'échantillon à l'étude est composé de quarante grandes marques (*premium brands*) et l'analyse se focalise sur trois variables : la part de marché relative; le retour sur les ventes; le degré de supériorité de la catégorie (*premium degree of the category*). Suivant que la catégorie est dominée par des marques (de qualité) supérieures ou des marques positionnées par le prix (ou valeur; « *value brand* »), la

part de marché relative aura un impact différent sur la rentabilité. Les auteurs décrivent quatre stratégies issues de quatre situations (figure XI).

Figure XI : La part de marché par rapport au degré de qualité de la catégorie

"Premium" Degree of Category	high	<b>The Hitchhiker</b> (average ROS : 15% to 20%) I	<b>The High-Road Brand</b> (ROS : greater than 20%) II
	low	<b>The dead-End Brand</b> (ROS : less than 5%) IV	<b>The Low-Road Brand</b> (average ROS : 5% to 10%) III
		low	high
		<b>Relative Market Share</b>	

ROS = return on sale

Source : Vishwanath et Mark (1997).

Dans le quadrant I, les marques devraient focaliser sur l'innovation combiné avec le marketing de niche. La marque qui aura du succès dans cet environnement (*Hitchhiker*) sera capable d'attirer et de garder une base restreinte de consommateurs fidèles, ou de mener le marché dans un sous-segment d'une grande catégorie. Bien que ces marques peuvent maintenir des profits intéressants pour de longues périodes, elles sont vulnérables aux attaques de prix du leader de la catégorie. Le quadrant II représente les marques supérieures leaders d'une catégorie. Leur facteur de succès est la constante innovation. Leurs consommateurs tendent à leur être loyales et prêts à les payer plus chères. Si le prix peut être plus élevé, il a ses limites; car lorsque l'écart de prix est trop grand entre deux marques, une troisième risque de s'installer entre les deux. Les résultats de leur étude suggèrent que les consommateurs sont plus fidèles aux marques *premium* qui sont seulement légèrement plus chères que les marques *value*. Dans le troisième quadrant, la plupart de marques ne réalisent pas de profits grâce à un prix élevé, mais en se focalisant sur le contrôle des coûts. Et ceci, afin que leur baisse se traduise en des prix très concurrentiels. La marque située dans le quatrième

quadrant est à retirer ou à déplacer vers un autre quadrant car, comme son nom l'indique, elle n'a pas d'avenir.

La recherche de Vishwanath et Mark (1997) suggère que dans certaines conditions, la meilleure stratégie ne conduira pas à un accroissement de la part de marché mais, par exemple, à l'exploitation d'une niche. L'objectif du distributeur sur la pénétration de ses MDD dépend de la catégorie de produit, et donc l'équilibre entre marque nationale et MDD également. Celles qui sont de qualité supérieure mais en deuxième position (*follower*) pourraient espérer des parts de marché jusqu'à 15 à 20% et celles devenues leader, des parts bien plus élevées. Si en agrégeant la part de marché des MDD au niveau de l'assortiment global du détaillant, celles-ci obtiennent 30%, 40% ou plus, c'est que dans certaines catégories elles sont devenues des leaders. Ces remarques ont une grande implication sur les investissements (innovation, promotion, ...) que les managers de MDD doivent faire. Il reste à explorer comment, dans les faits, les choix sont pris.

## 5. Synthèse

Après avoir fait le tour de la littérature disponible, nous constatons que les MDD sont en constante évolution et qu'elles peuvent représenter un fort potentiel de croissance. Leur qualité s'améliore, cependant, leur mise en marché présente plusieurs défis aux chaînes de détaillants.

Au niveau du consommateur, on remarque que le prix et la qualité perçue sont deux facteurs décisifs sur le choix d'une marque. Les caractéristiques extrinsèques ont un impact différent suivant leur disponibilité et la catégorie de produit pour juger de la qualité. Bien que caractéristiques extrinsèques et intrinsèques aient une influence sur la décision d'acheter des MDD, la familiarité avec ces dernières semble avoir une portée majeure. En général les études n'évaluent pas l'impact de la force de vente sur le choix de la marque car elles portent le plus souvent sur des supermarchés ou magasins en libre service. Mais au

niveau des chaînes de pharmacies, par exemple, on constate que les conseils d'un expert, c'est-à-dire du pharmacien ont un grand impact sur la décision d'achat.

Les déterminants majeurs du succès des MDD sont : la qualité du produit et sa constance; les ventes de la catégorie; la marge brute de la catégorie; le nombre de marques nationales dans la catégorie; les dépenses de publicité par les fabricants de marques nationales et l'hétérogénéité dans les parts de marché. L'équilibre entre marque nationale et MDD est un point qui n'a pas encore été traité par les chercheurs en marketing.

La plupart des études recensées concernent des produits vendus en supermarché. Il est nécessaire de faire plus de recherches sur des secteurs comme le vêtement, la quincaillerie ou la pharmacie afin de voir si les comportements des consommateurs et des distributeurs sont différents. De plus, les études disponibles qui ont été présentées sont le plus souvent conduites aux Etats-Unis, alors que les résultats montrent que la concentration du commerce de détail diffère de celle du Canada.

Dans la partie qui suit, nous abordons la recherche sur le terrain. Nous allons d'abord définir les questions spécifiques de recherche et établir le cadre conceptuel qui nous conduirons à la méthodologie permettant d'enrichir les connaissances sur le sujet.

**Partie II**  
**La recherche sur le terrain**



## Cadre opératoire

Ce chapitre présente les questions de recherche et le cadre conceptuel, synthèse de la revue de littérature. Il pose les fondations de la méthodologie de recherche sur le terrain qui sera abordée par la suite.

### 1. *Rappel des objectifs*

Nous sommes en mesure de constater que le domaine de la gestion des MDD, et plus particulièrement celui de leur positionnement, est une branche spécifique du management de la marque. Les résultats de plusieurs recherches effectuées vont dans le sens de cette affirmation. Les chapitres I et II nous ont permis d'identifier les éléments influençant le consommateur dans sa décision d'acheter une MDD et ceux relatifs aux distributeurs. La littérature disponible nous permet également de noter que ce sujet n'a pas été traité dans un environnement canadien, et dans différents secteurs du commerce de détail. **Le premier objectif est donc de comprendre comment s'effectue le positionnement des MDD par des entreprises situées au Québec.** Avec les interviews qui ont été effectuées, nous espérons dégager une diversité de stratégies. **Le second objectif est d'examiner quelles sont les stratégies utilisées concernant la pénétration des MDD sur le**

**marché.** Pour arriver à ces fins, nous proposons les différentes questions de recherche qui sont énumérées à la prochaine section.

## 2. *Questions spécifiques de recherche*

Les questions de recherche sont divisées en deux groupes, suivant les objectifs de l'étude. Elles constituent les grands points de repères de l'investigation. Cependant nous ne nous limiterons pas à répondre à ces seules questions étant donné l'approche qualitative utilisée, dont la méthodologie sera décrite au chapitre V.

### L'influence des facteurs de positionnement

- **Q1** : Quels sont les objectifs d'un programme de MDD?
- **Q2** : Quel est le type de MDD à développer –marque d'enseigne, contre-marque, marque générique– cohérent avec les objectifs?
- **Q3** : Quelles sont les bases de positionnement utilisées pour les MDD (attributs intrinsèques, prix, positionnement du concurrent, ...)?
- **Q4** : Y a-t-il une relation entre le positionnement de la MDD et celui de la chaîne de magasin ou de l'enseigne?

### Gestion du portefeuille de MDD et pénétration

- **Q5** : L'enseigne a-t-elle intérêt à pratiquer une politique différenciée de qualité, c'est-à-dire exploiter plusieurs MDD de qualités inégales (sans rentrer en conflit avec le positionnement de l'enseigne)?
- **Q6** : Quels sont les critères de sélection des catégories de produits à manufacturer?
- **Q7** : Comment déterminer l'équilibre entre l'offre de marques nationales et celle de MDD?

Les questions 1 à 4 concernent l'image ou le positionnement que les détaillants veulent donner à leurs MDD. Bien que les raisons pour lesquelles un

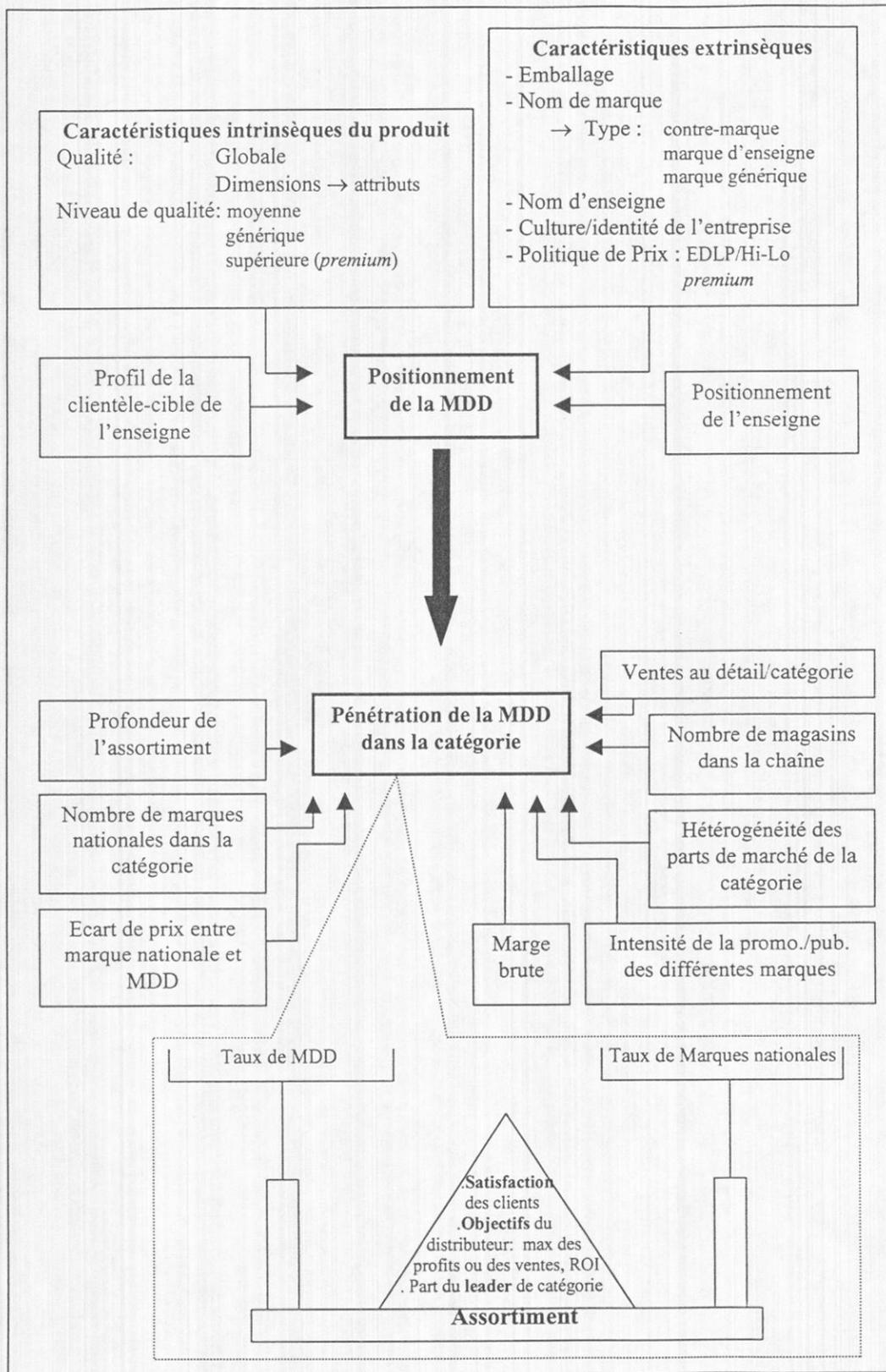
distributeur peut vouloir offrir des MDD soient bien documentées, comme nous l'avons vu dans le chapitre I, il est important de savoir lesquelles sont les plus importantes parmi les entreprises qui seront interrogées. Car ce sont sur des objectifs que se fonde une stratégie. Les questions de recherche 5 à 7 visent à éclaircir comment s'effectue la pénétration des MDD sur le marché et jusqu'où elles peuvent s'imposer.

Le cadre conceptuel présenté à la figure XII schématise les pistes d'investigation concernant le positionnement de la MDD et la stratégie de pénétration. Notre objectif étant de découvrir les stratégies utilisées par les chaînes de détaillants, nous ne poserons pas d'hypothèse a priori. Néanmoins, les résultats issus de la revue de littérature nous permettront de comparer les informations recueillies par la recherche sur le terrain.

Tout comme les questions de recherche tournent autour de deux thèmes, les variables du cadre conceptuel gravitent autour de deux éléments : le positionnement et la pénétration de la MDD. Aux chapitres I et II, nous avons vu que les caractéristiques intrinsèques et extrinsèques du produit, ainsi que le profil de la clientèle cible et le positionnement de l'enseigne dans son ensemble peuvent avoir une influence sur le positionnement d'une MDD. C'est-à-dire que tous ces éléments peuvent contribuer, directement ou indirectement, à la formation de l'image de la MDD que le consommateur perçoit. Nous supposons ensuite que la manière dont la MDD est positionnée a un impact direct sur sa performance et sa pénétration dans le marché.

D'après les études de Dhar et Hoch (1997), Hoch et Banerji (1993) ainsi que celle de Sethuraman (1992), nous avons pu identifier un certain nombre de variables ayant un impact significatif sur la part de marché des MDD. Ce que nous allons tenter de vérifier, c'est si ces variables sont utilisées par les entreprises pour gérer leur mise en marché et l'intensité de leur présence dans une catégorie de produit. Nous faisons également l'hypothèse qu'il existe un taux de pénétration idéal pour la

Figure XII : Cadre conceptuel



MDD , voire optimal, permettant au distributeur de maximiser ses profits. La balance schématisée à la figure XII exprime de manière imagée la septième question de recherche. Nous voulons identifier de quelle manière le distributeur doit contrôler la percée de ses MDD de manière à satisfaire sa clientèle et atteindre ses objectifs. D'après Vishwanath et Mark (1997), la part de marché que va s'accaparer une marque dépend de la position qu'elle détient (leader ou suiveur) face aux concurrentes, de même que du degré de « supériorité » de la catégorie de produits. Cependant, comme la marge de profit est plus élevée sur les MDD que sur les marques nationales, les MDD devraient augmenter la rentabilité de la catégorie jusqu'à un certain point d'équilibre.

Il a été présenté dans ce chapitre dans quel cadre se situe l'investigation sur le terrain. Dans le prochain chapitre, nous allons traiter de la méthodologie permettant de répondre aux questions de recherche.

Chapitre  
**IV**

## Méthodologie

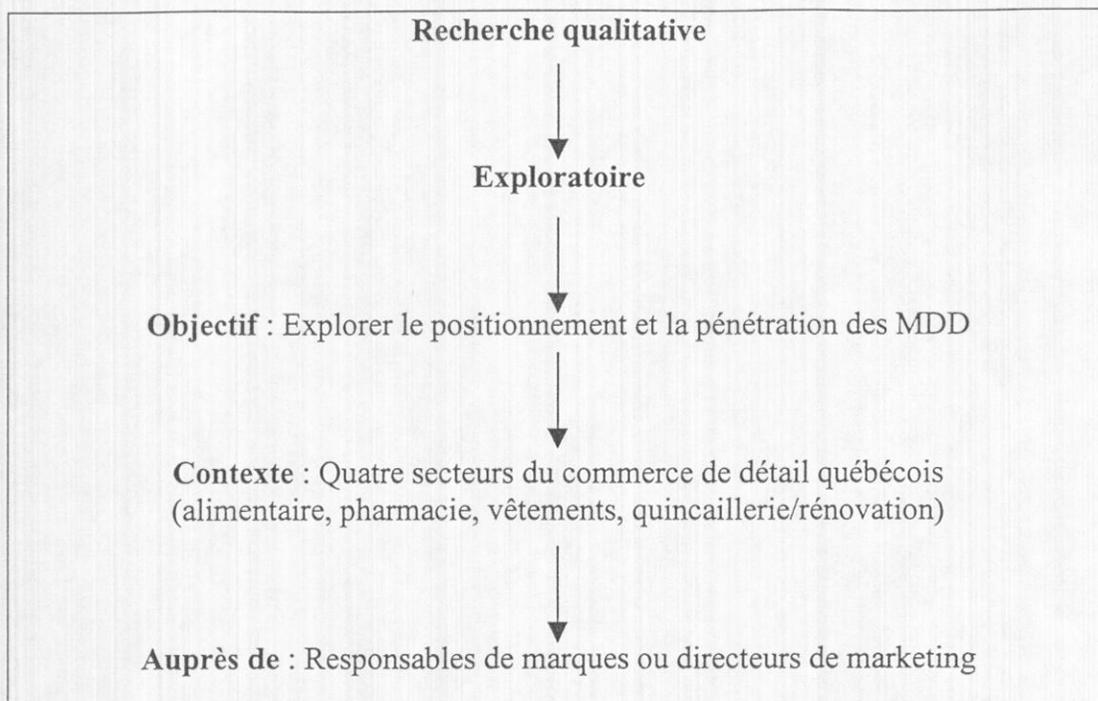
« Les progrès scientifiques les plus décisifs sont ceux qui nous donnent le moyen de mieux interroger. »

Albert Jacquard, *Au péril de la science*, 1984

### 1. *Choix de la méthode de recherche*

Le choix d'une stratégie de recherche s'avère une étape cruciale pour mener à bien une étude. L'analyse de la documentation disponible a constitué le premier jalon de notre méthodologie de recherche. Une collecte de données primaires nous permet de compléter l'information fournie par la revue de littérature, d'approfondir notre connaissance du management de la MDD, et surtout de pouvoir jeter un regard sur la manière dont se comportent certaines entreprises canadiennes. Avec les pistes d'investigation énumérées au chapitre III, nous pouvons aller explorer ce qu'il se passe sur le terrain. La méthodologie préconisée devrait nous permettre de cerner les différentes perceptions des entreprises de distribution concernant le positionnement et la pénétration de leurs marques. Cette recherche se veut à la fois **exploratoire**, car aucune étude disponible n'a été recensée traitant le même sujet au Canada, et **qualitative**, car son but est de comprendre un phénomène et requiert le concours de personnes-clé se prêtant à des entretiens en profondeur (figure XIII).

Figure XIII : Choix de la méthode de recherche.



## 2. La méthode de collecte des données

Mises à part les techniques d'observation, les méthodes de recherche qualitative se concentrent sur les interviews en profondeur, les groupes de discussion (*focus-groups*) et les techniques projectives (Aaker et al., 1998). C'est l'entretien qui a été utilisé comme moyen principal de collecte des données primaires.

### 2.1 L'entretien

L'entretien<sup>20</sup> de recherche peut être défini de différentes façons. Nous retiendrons celles de Grawitz et de Cannel telles que citées par Boutin (1997) :

« L'entretien de recherche est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des

<sup>20</sup> On rencontre dans la littérature aussi bien les termes entrevue et interview comme synonymes. Cependant, il semble que le mot « entretien » soit le plus répandu aujourd'hui dans la littérature francophone (Boutin, 1997).

informations, en relation avec le but fixé. [...] L'entretien est une conversation initiée par l'interviewer dans le but spécifique d'obtenir des informations de recherche pertinentes qui est centré par le chercheur sur des contenus déterminés par les objectifs de recherche. » (p. 22)

Mais le type d'entrevue à utiliser dépend de la nature du problème de recherche. Nous allons décrire les principaux types d'entretiens individuels en recherche qualitative.

Il existe trois grands types d'interviews face-à-face : l'entretien structuré, l'entretien structuré à réponses ouvertes et l'entretien en profondeur (King, 1994). Chacune de ces techniques ont leurs vertus. D'après King (1994), elles sont appropriées dans les situations qui suivent :

**L'entretien structuré** – Lorsque : on désire tester des hypothèses formelles; les données recueillies peuvent être directement quantifiées; on recherche de l'information factuelle, et le type d'information que les participants peuvent fournir est connu à l'avance; on veut tester la généralisation de résultats obtenus lors d'une étude qualitative antérieure.

**L'entretien à réponses (ou questions) ouvertes** – Lorsque : un rapide compte-rendu descriptif à propos d'un sujet est requis, sans toutefois tester d'hypothèse formelle; on recherche de l'information factuelle, mais la somme d'information que les participants peuvent livrer est incertaine; la nature ainsi que l'ampleur des opinions des participants à propos du sujet de recherche ne sont pas bien connues à l'avance, et ne peuvent être facilement quantifiées.

**L'entretien en profondeur** – Lorsque : une étude se concentre sur le pourquoi d'un phénomène particulier relié au répondant; les perceptions individuelles de processus à l'intérieur d'une unité sociale (qui peut être un groupe de travail, un département ou une organisation dans son ensemble) sont étudiées de manière prospective en utilisant une série d'entretiens; des compte-rendu individuels historiques sur le pourquoi d'un phénomène développé sont nécessaires; un travail exploratoire est requis avant d'entreprendre une étude quantitative; une recherche quantitative à déjà été réalisée et des données qualitatives sont nécessaires afin de valider certaines mesures particulières ou de clarifier la signification de résultats.

Dans le but de recueillir des données le plus directement et le plus près possible du phénomène étudié, nous optons pour la technique de l'entretien en profondeur. D'après Aaker et al. (1998), cette technique est particulièrement efficace avec des experts ou dirigeants d'entreprises très occupés :

*« This mode of interview is especially effective with busy executives, technical experts, and thought leaders. Basic market intelligence, such as trends in technology, market demand, legislation, competitive activity, and similar information are amenable to such interviews. »* (p. 190)

Elle nous permettra de dégager les perceptions qu'ont les responsables de MDD concernant le positionnement et la pénétration des MDD.

L'entretien en profondeur peut être décomposé en trois phases : l'input, l'analyse et l'output.

« L'input se compose des informations que l'interviewer obtient de l'interviewé, des questions de l'interviewer, des réponses de l'interviewé; l'analyse porte sur les références que fait l'interviewer au sujet de l'interviewé en cours d'entretien et, enfin, l'output fait appel au résultat, au produit de cet échange qui peut bien évidemment être repris sous une autre forme pour en vérifier la valeur » (Boutin, 1997; p. 27).

Selon Perrien et al. (1983), l'objectif poursuivi lors de l'entretien en profondeur est d'encourager le répondant à parler librement et à exprimer ses idées sur le sujet étudié; de comprendre comment et pourquoi ce dernier a une telle perspective. Cette technique est utile lorsque les sujets ne peuvent pas être directement observés. Par contre, les personnes interrogées ne veulent pas nécessairement partager toute l'information qu'elles possèdent et, on peut recueillir une masse d'information plus ou moins pertinente (Creswell, 1995). D'autre part, il existe le biais de l'interviewer, qui est inhérent à la recherche qualitative, et qui se manifeste par son interaction, l'élaboration de ses questions. Cependant, interviewer est un art; le succès de l'entretien tient en grande partie aux compétences et aux connaissances de l'interviewer, de même qu'à ses qualités d'écoute et de compréhension (Kvale, 1996).

Afin d'atteindre les objectifs de la recherche qualitative, l'entrevue en profondeur est généralement caractérisée par : un faible degré de structure imposé par l'interviewer; une prépondérance de questions ouvertes; et le point central est dirigé vers des actions ou situations spécifiques dans l'univers du participant, plutôt que sur des opinions abstraites ou générales (King, 1994). Muni d'un guide d'entretien comportant un certain nombre de questions qui servent de points de repères, les interviews ont eu une durée moyenne d'environ 45 minutes. Les instruments de collecte de données sont décrits à la prochaine section.

## 2.2 *Les instruments de collecte de données*

### 2.2.1 *Le guide d'entretien*

Le guide d'entretien peut être défini comme « une liste de questions ou de thèmes que l'on désire explorer au cours de la rencontre avec le répondant » (Boutin, 1997; p. 108). Comme nous l'avons déjà précisé, l'entretien en profondeur est caractérisé par une majorité de questions ouvertes. Celles-ci permettent à la personne interrogée de : (1) répondre librement dans ses propres mots; (2) éviter l'effet de cadres préétablis; (3) ne pas suggérer de réponses; (4) identifier les influences et les cadres de référence en ce qui a trait aux motivations du sujet (Boutin, 1997).

Le guide d'entretien qui a été utilisé comprend dix questions fondamentales distribuées en quatre parties (Annexe C); des sous-questions sont rattachées à la plupart d'entre elles, et ont été posées si l'interviewé n'y avait pas déjà répondu. La première partie, comporte certaines remarques préliminaires concernant les objectifs de l'étude et de l'entretien, les autres suivent avec des questions inspirées de celles présentées à la section 2 du chapitre III. La seconde partie du guide, qui se veut une mise en contexte, concerne les objectifs du détaillant dans l'élaboration d'un programme de MDD, le nombre et l'identité des marques en question. Le thème de la troisième partie est le positionnement et la quatrième se concentre sur la pénétration de la MDD et la place qu'elle tient aux cotés des marques nationales.

Comme le but est de laisser parler librement le répondant et de ne pas diriger la conversation vers des éléments ou des stratégies en particuliers, le cadre conceptuel proposé au chapitre III servira de point de repère a posteriori, c'est-à-dire lors de l'analyse des résultats.

Les interviews ont été enregistrées sur cassette audio, sur l'approbation du répondant, afin de pouvoir être plus attentif, garder le contact visuel et permettre une analyse des retranscriptions « verbatim » plus valide.

### 2.2.2 *Le questionnaire*

Dans le but d'augmenter la validité des entrevues, ainsi que d'en compléter l'information recueillie, et de pouvoir effectuer des comparaisons entre les secteurs d'activité à l'étude, un questionnaire de type auto-administré a été élaboré. Celui-ci a dû être rempli par la (ou une des) personne(s) qui a été interviewée.

Le questionnaire, qui s'intitule « La place qu'occupe la marque privée dans la gestion du commerce de détail » (Annexe D) a été construit en s'inspirant d'un modèle proposé dans le magazine *Progressive Grocer*<sup>21</sup>. Dans ce modèle, les items sont formulés sous forme de question, alors que dans celui réalisé pour la présente étude, ils sont présentés sous forme de proposition (affirmative). L'échelle de mesure utilisée, de type Lykert à 6 points (0 à 5), évite les biais de tendance centrale.

Le questionnaire permet d'évaluer où se situe l'entreprise dans son implication envers les MDD ainsi que certains éléments de sa stratégie. Plus spécifiquement, il apporte des éléments de réponses aux questions de recherche 5 et 7. Il comporte 23 affirmations à évaluer, sauf pour celui administré aux entreprises dans le secteur du vêtement où un item a été retiré (« Vous distribuez régulièrement des échantillons de vos produits de marque privée »), n'étant pas jugé pertinent.

<sup>21</sup> « Retailer-controlled brands : A readiness assessment scorecard », paru dans *Progressive Grocer*, Novembre 1995, p. 28.

### 3. *La procédure d'échantillonnage*

Qu'elle soit quantitative ou qualitative, l'auteur d'une recherche est tenu de préciser comment l'échantillonnage a été effectué. D'après Miles et Huberman (1994), la procédure d'échantillonnage en recherche qualitative nécessite deux grandes décisions. D'un côté, établir les frontières, c'est-à-dire définir les aspects des (ou du) cas (ou individus) qui peuvent être étudiés, compte tenu des limites de temps et de moyens, afin de répondre aux questions de recherche. De l'autre côté, créer un cadre aidant le chercheur à découvrir, confirmer ou qualifier les construits ou procédés de bases sur lesquels reposent l'étude.

Il existe plusieurs méthodes d'échantillonnage en recherche qualitative, s'appliquant à divers objectifs. Celles-ci sont normalement non-probabilistes. Le tableau 12 dresse une typologie des stratégies d'échantillonnage telles que décrites par Miles et Huberman (1994), Darmon et al. (1991). Il faut noter que le mot « cas » s'applique ici à la fois à un ensemble ou à des individus.

L'échantillonnage que nous avons adopté est de type discrétionnaire car nous voulions identifier des personnes clé à interroger, soient les responsables de MDD, ou les directeurs de marketing (ou vice-président, s'il y a lieu) des entreprises des secteurs à l'étude. « Comparativement à l'échantillonnage de commodité, l'échantillonnage discrétionnaire assure, en principe, une collecte de données plus structurées et valides » (Darmon et al., 1991; p. 265). Nous allons maintenant définir l'univers idéal, l'univers opérationnel, le cadre, l'unité et la méthode d'échantillonnage, ainsi que la taille de la population à l'étude.

Type d'échantillonnage	Objectif
- Variation maximum	- Documenter diverses variations et identifier des structures communes
- Homogène	- Focalise, réduit, simplifie, facilite les interviews de groupes
- Cas critique	- Permet une généralisation logique et l'application de l'information à un maximum d'autres cas
- Basé sur la théorie	- Chercher des exemples de construits théoriques et les examiner
- Cas (dis-) confirmatifs	- Elaborer une analyse initiale, chercher des exceptions, de la variation
- <b>Discrétionnaire ou raisonné</b>	- <b>Choix raisonné des individus en fonction de leurs disponibilité ou de leurs caractéristiques, tels que des spécialistes d'un domaine d'activité</b>
- Boule de neige ou en chaîne	- Variante du précédent, permet d'identifier des cas d'intérêt découlant de sujets déjà retenus ou de personnes ressources
- Cas extrême ou déviant	- Apprendre à partir de manifestations très rares du phénomène d'intérêt
- Cas typique	- Eclairer ce qui est « normal » ou « moyen »
- Intensité	- Cas riches en information manifestant le phénomène de manière intensive, mais pas trop extrême
- Cas politiquement importants	- Attirer l'attention désirée ou éviter une attention non désirée
- Objectif aléatoire	- Ajoute de la crédibilité à l'échantillon quand l'échantillon potentiel est trop grand
- Objectif stratifié	- Illustrer des sous-groupes; facilite les comparaisons
- Avec critère	- Tous les cas qui satisfont des critères (assure la qualité)
- Opportuniste	- Suivre de nouvelles directions; prendre avantage de l'inespéré
- Combiné ou mixte	- Triangulation, flexibilité, sert plusieurs intérêts et besoins
- Convenance ou commodité	- Epargne temps, argent, efforts, mais diminue la qualité de l'information et de la crédibilité

Source : Miles et Huberman (1994); Darmon et al. (1991).

### 3.1 *L'univers idéal*

Cette recherche porte sur les stratégies de positionnement et de pénétration des MDD dans quatre secteurs d'activité au Québec. Nous avons choisi les domaines de l'alimentation, de la pharmacie, du vêtement, et de la quincaillerie/rénovation parce qu'ils représentent bien l'industrie<sup>22</sup>, et procurent une diversité d'environnements. Dans l'univers idéal, nous devrions considérer tous les responsables de marques, gérants de catégories de produits, ou directeurs de marketing des entreprises du commerce de détail œuvrant dans les secteurs mentionnés. Il va sans dire que, compte tenu des contraintes financières, temporelles, et par la nature même du contexte exploratoire de l'étude, cette

<sup>22</sup> Les secteurs de l'alimentaire, de la pharmacie et du vêtement sont les premiers en importance dans le commerce de détail canadien, en excluant celui de l'automobile et des stations services (Voir *Info-Détail*, Novembre 1996, p. 10).

approche n'est pas convenable. Nous avons donc recours à l'univers opérationnel qui suit.

### 3.2 *L'univers opérationnel*

Dû aux contraintes mentionnées précédemment, nous avons restreint l'univers opérationnel à 24 entreprises, mais dans l'optique d'en avoir au moins trois par secteur d'activité (alimentaire, pharmacie, vêtement, quincaillerie-rénovation). Pour constituer la liste des entreprises potentielles, plusieurs publications ont été consultées : *Canadian Key Business Directory* 1998 (publié par Dun & Bradstreet Canada), *Guide Québec Inc.* 1997, le CD-ROM Cancorp, le classement des 500 plus grandes entreprises du Canada de la revue *Commerce* (Mai 1998), les annuaires de téléphone et la revue *Quincaillerie Matériaux* (Décembre 1996- Janvier 1997).

### 3.3 *La méthode d'échantillonnage et la taille de l'échantillon*

Parce que l'approche de la recherche sur le terrain que nous avons adoptée est qualitative, l'échantillon est de petite taille et choisi de façon discrétionnaire. Au niveau des entreprises, nous adoptons deux critères de sélection : nous avons retenu les entreprises leader dans leur secteur, plus deux ou trois autres si possible; et celles-ci doivent avoir leur siège social situé au Québec. Au niveau des personnes à interviewer, leur nombre et le poste qu'elles détiennent dans la firme dépend de chacune des organisations et de la disponibilité en temps.

Sur les 24 entreprises contactées, 14 ont accepté de participer à l'étude (dont 11 à l'entretien qualitatif), constituant un total de 17 répondants (tableau 13). Nous estimons que ces personnes peuvent nous offrir à la fois une diversité et une qualité d'information suffisante à l'atteinte de nos objectifs.

Tableau 13 : Liste des répondants de l'enquête

Secteur	Entreprise	Répondants
Alimentaire	Agora***	Directeur de la marque privée
	Metro-Richelieu	Directeur marques privées; Chef développement marques privées; Associé de la firme Goodhue, responsable du développement des emballages pour Metro
	Provigo***	Vice-président, marques corporatives et importations
Vêtements	A. Gold **	Acheteur/gestionnaire
	La Baie	Directeur régional, présentation visuelle et mise en marché
	Reitmans	Vice-président, marketing
	Simons*	Directeur achats et importations
Pharmacie	Essaim	Négociateur, responsable de la marque privée
	Pharmaprix*	Directrice régionale des ventes
	Uniprix	Directrice de la marque privée
Quincaillerie-Rénovation	Sodisco-Howden	Vice-président, négociations et ententes commerciales
	Matco-Ravary*	Directeur marketing
	Rona-Dismat	Directeur marketing
	Réno-Dépôt	Directeur marketing; Directrice publicité

\* : pour ces entreprises, seul le questionnaire a été rempli, il n'y a pas eu d'entretien.

\*\* : le questionnaire n'a pas été rempli.

\*\*\* : avant les acquisitions par Loblaw et Sobey's (Empire).

Une fois la liste établie avec les coordonnées des entreprises, le premier contact s'est fait par téléphone en s'informant sur l'identité et le poste de la (ou d'une des) personne responsable de la gestion des MDD. Lorsque le répondant potentiel était rejoint, et qu'il acceptait de participer à l'étude, une lettre présentant les objectifs de l'étude ainsi que de l'entretien lui était envoyée par télécopieur, accompagnée par le questionnaire (Annexe D). Trois entreprises étant dans l'impossibilité de participer à l'interview, pour quelques raisons que ce soit, ont accepté de répondre tout de même au questionnaire qui leur a été expédié.

### 3.5 *Validité et fidélité de l'étude*

Les concepts de validité et de fidélité dans une recherche qualitative ne peuvent être abordés de manière aussi formelle que dans une étude quantitative. D'après Deslauriers (1991), la validité est démontrée par le fait que « la méthode de recherche utilisée a été capable de répondre à la question posée » et la fidélité se vérifie par « la capacité de reproduire la recherche en obtenant les mêmes résultats ». Les chercheurs ne sont pas encore arrivés à un consensus sur la manière d'en discuter (Creswell, 1995). Il est néanmoins nécessaire de porter attention à ces éléments qui permettent d'évaluer la crédibilité de l'étude.

Lincoln et Guba, cités dans Deslauriers (1991), proposent que la recherche qualitative doit développer ses propres critères (par opposition à la recherche quantitative) pour évaluer la validité et la fidélité, et suggèrent eux-mêmes les quatre suivants :

**La crédibilité-** Les résultats de l'étude doivent être démontrés par le chercheur et ceux-ci deviennent crédibles par la rigueur des différentes étapes de recherche, les activités effectuées sur le terrain et l'observation répétée. La première étape de notre étude a constitué en la recherche de données secondaires (revue de littérature) afin de définir le sujet, en donner une certaine compréhension objective et déboucher sur une méthodologie d'enquête terrain adaptée. Les personnes qui constituent notre échantillon proviennent d'horizons différents, à savoir les quatre secteurs d'activité que nous avons choisi, ce qui permet une triangulation des sources d'information. Ensuite, les résultats de l'enquête ont été présentés séparément, et de la manière la plus objective possible, de façon à ce que le contenu de l'analyse puisse en être justifié.

**La transférabilité-** Puisque le propre de la recherche qualitative n'est pas de généraliser à partir d'un échantillon mais une compréhension et une interprétation de faits, elle doit pouvoir être transférable d'un environnement à un autre par la spécification du contexte à partir duquel les hypothèses et les concepts pourraient s'appliquer. Ce critère peut aussi être assimilé à la validité externe de l'étude. Les

différents secteurs d'activité à l'étude permettent de montrer certaines ressemblances et différences du management de la MDD. Les concepts et modèles qui sont issus des résultats de l'enquête les prennent en considération, ce qui permet de les appliquer aux autres entreprises de la distribution au Québec.

**La fiabilité-** La fiabilité peut normalement se vérifier lorsque les résultats obtenus peuvent être retrouvés en reconduisant l'étude avec le même type d'échantillon, et dans le même contexte. Puisqu'il s'agit d'une recherche exploratoire, sans précédant, il est difficile de juger de cet aspect. Ce n'est qu'en comparant les conclusions d'une étude subséquente que la fiabilité pourrait réellement être démontrée. Néanmoins, la rigueur de la méthode employée, la présentation objective des faits enregistrés, la supervision par un autre chercheur du contenu et des étapes suivies dans cette étude sont les garants de sa fiabilité.

**La validation-** Il s'agit pour un expert en la matière de vérifier que les résultats obtenus concordent avec les données recueillies. Une ou plusieurs personnes impliquées dans le processus de recherche pourraient fournir un « feedback » sur les résultats de l'analyse. Dans le cadre de notre étude, il est difficile de redemander la coopération aux types de personnes interviewées car ses dernières sont très occupées et réticentes à accorder une seconde fois de leur temps. La description et la transparence de la méthodologie, de même que la cohérence des résultats avec la revue de littérature sont, dans notre cas, les témoins de la validité.

#### **4. *La préparation des données pour l'analyse***

Chaque entretien ayant été enregistré sur cassette audio, la première étape a été de les retranscrire sur traitement de texte. Comme la masse d'informations recueillie était relativement élevée, une lecture attentive des entretiens a permis de regrouper les « verbatim » par thème. Il faut souligner que, de part la nature de l'entretien en profondeur, les répondants pouvaient donner des éléments de réponse

à plusieurs questions du guide suite à une interrogation de l'interviewer. De plus, certaines questions non prescrites dans le guide d'entretien ont parfois été posées afin de clarifier les affirmations des sujets. Une matrice pour chaque secteur d'activité a donc été créée. Les colonnes représentent chacune une des 10 questions principales du guide d'entretien (Annexe C) et les lignes désignent les répondants. L'analyse de cette matrice a permis de faire une description des résultats secteur par secteur.

Pour ce qui est du questionnaire (Annexe D), les scores ont été entrés sur chiffrier électronique afin d'en extraire des statistiques descriptives de base : moyenne, minimum et maximum. Comme l'échantillon est de très petite taille, les moyennes qui ont été calculées doivent être interprétées avec précaution et ne peuvent que traduire les tendances des entreprises interrogées.

Le prochain chapitre va maintenant exposer les résultats de l'enquête et en analyser le contenu.



## Résultats et Analyse

Ce chapitre se scinde en deux grandes sections : la présentation des résultats de l'enquête, puis l'analyse de ces derniers. La première, se veut essentiellement descriptive et s'articule par secteur d'activité. La seconde, donne une vision plus claire des stratégies observées en discutant des éléments de réponses et en faisant les liens avec les points importants soulevés dans la revue de littérature.

### 1. *Présentation des résultats*

Chaque secteur d'activité est divisé en trois parties, soient les objectifs poursuivis avec les MDD par les distributeurs, puis les éléments des stratégies de positionnement et les stratégies de pénétration afin de répondre aux objectifs de recherche (section 1 du chapitre III). Par la suite, les données issues du questionnaire auto-administré sont présentées en détail.

Pour des raisons de confidentialité, les citations des personnes interviewées qui sont incluses dans le texte ne sont pas signées. Certains éléments de réponses vont sembler répétitifs entre secteurs mais sont nécessaires afin de montrer les

différences et les similitudes qu'il peut y avoir dans la gestion de la MDD. Le secteur alimentaire est un peu plus étoffé que les autres car le contenu de l'information recueillie a été plus riche, probablement parce que le management de la MDD semble mieux ancré dans ces entreprises.

## 1.1 *Le secteur alimentaire*

Les MDD existent depuis assez longtemps parmi les distributeurs alimentaires interrogés, une vingtaine d'années environ. Les premières étaient de type marque d'enseigne : *Provigo, IGA, Boni, Metro, Marché-Richelieu*. Aujourd'hui, chacun des trois groupes possède cinq à six MDD.

Cependant, les entreprises sont toutes en train de revoir leurs stratégies MDD afin de rester compétitives et proches des attentes de leurs clients. L'heure est à la rationalisation du nombre de MDD. Beaucoup de défis sont à relever, mais beaucoup d'opportunités de croissance restent à exploiter dans les produits de MDD pour les années qui viennent. Chaque distributeur a sa stratégie, néanmoins ils reconnaissent tous que leur rentabilité passe par la mise en marché de MDD.

### 1.1.1 *Objectifs poursuivis*

On peut regrouper les raisons d'être des MDD mentionnées par les répondants en trois catégories :

(1) **Fidélisation**- fidélisation du consommateur à l'enseigne (ou aux enseignes du groupe) grâce aux produits de MDD, utilisés comme outil de distinction, qui ne se retrouvent pas chez les chaînes concurrentes; mais aussi renforcement des liens et fidélisation des propriétaires indépendants de magasins affiliés à la chaîne.

(2) **Rentabilité**- Rentabilité directe par les marges de bénéfice sur les MDD qui sont de beaucoup supérieures à celles sur les marques nationales, et qui doivent générer une grande part des profits du détaillant. Grâce au bénéfice accru sur les MDD, celles-ci permettent de « rentabiliser certaines catégories qui souffrent de la

compétition très forte dans la marque nationale ». Mais également rentabilité indirecte sur la catégorie de produits par l'effet de levier qu'entraîne la MDD sur la marque nationale. En effet, une forte croissance des MDD dans une catégorie peut pousser les marques de fabricant à réagir de manière très agressive, investissant plus d'argent en promotion et publicité, portant par le fait même la catégorie entière à un niveau de vente supérieur.

(3) **Complémentarité**- Offrir des produits non pas exclusivement substitués aux marques nationales, mais aussi complémentaires, afin d'élargir l'assortiment par des articles répondant aux besoins de la clientèle.

Aux dires d'un des répondants, le « but ultime » des MDD, comme outil stratégique, est d'utiliser les bénéfices générés par leurs ventes afin d'investir dans la promotion de certaines grandes marques de fabricant que les consommateurs réclament :

« Si moi je vends 5 milliards de \$ par année; de ces 5 milliards, je vends 30% de marques privées, donc je vendrais à peu près 1,5 milliard de marques privées. Sur la marque privée, on fait normalement en moyenne [X]% de profit. Sur les 3,5 milliards de marques nationales, la moyenne est de [Y]% [la marge X est supérieure à la marge Y]. Si je réussis à vendre 30% de mon volume à [X]% de marge et que mon compétiteur, lui, n'en vend que 10%, à [X]% de marge, je peux investir cet argent dans les produits de marque nationale où là, la référence prix pour le consommateur est très importante ».

Il s'agit donc d'investir dans la promotion des ventes des marques de fabricant, c'est-à-dire en offrant une baisse substantielle de prix, où les MDD ne sont pas très fortes ou absentes de la catégorie (pour éviter de cannibaliser ses propres produits). « On peut prendre l'argent généré par les marques privées et investir sur les dix produits les plus sensibles au prix, et puis ça nous coûte en fin de compte rien si on vend beaucoup plus de marques privées que mon compétiteur ».

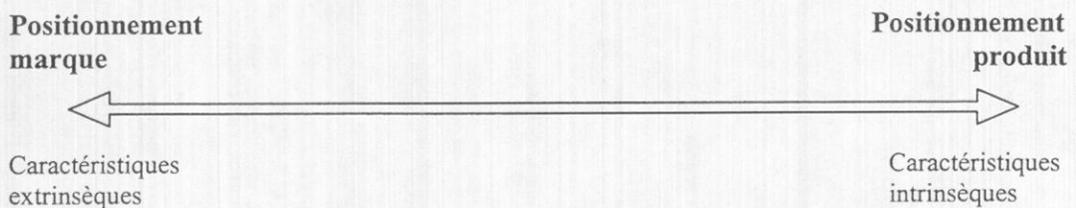
Les objectifs de fidélisation du consommateur et de rentabilité par les marges supérieures font l'unanimité des répondants. Malgré l'augmentation du niveau de qualité, et du nombre de produits de MDD offerts, c'est l'enseigne (ou son concept) qu'on estime avoir le plus grand pouvoir d'attraction sur le

consommateur, ou à tout le moins, une importance égale. Ceux-ci considèrent qu'aujourd'hui, la MDD est devenue essentielle pour une chaîne de distribution alimentaire et qu'il serait difficile de survivre sans en avoir. Celle-ci peut représenter une menace pour la chaîne concurrente.

### 1.1.2 *Éléments des stratégies de positionnement*

Les positionnements des MDD que détiennent les trois entreprises interrogées peuvent être représentés sur un continuum dont les deux pôles sont : positionnement marque et positionnement produit (figure XIV).

Figure XIV : le positionnement dans le secteur alimentaire



Lorsque les MDD se rapprochent d'un positionnement dit de « marque », les caractéristiques extrinsèques du produit vont être mises plus en valeur; soit l'emballage, l'imagerie, le nom. Cela n'entraîne pas nécessairement que la marque va être de qualité supérieure. Un positionnement marque cohérent requiert le choix d'un niveau de prix. Par exemple, *Econochoix* de Metro-Richelieu ou *Choix Budget* d'IGA vont proposer des produits à bas prix, alors l'emballage sera simple, tout en reflétant le niveau de qualité moyen ou bas de gamme (mais toujours égal ou supérieur à la marque nationale de référence), et le nom sera une caution pour le consommateur qu'il s'agit bien d'articles ayant une promesse de prix économique.

A l'autre extrémité du spectre, plus les MDD se situent sur un positionnement produit, plus la marque devient secondaire, c'est-à-dire que

l'emphase est mise sur les caractéristiques intrinsèques du produit. Comme le souligne un des managers, « [...] goûtez, essayez, si vous aimez, répétez et rappelez-vous de quelle marque cela vient; [...] c'est le produit qui va faire la notoriété de la marque ». C'est aussi par les ingrédients ou les composants du produit que la segmentation peut se faire au sein d'une même MDD. L'image que va refléter la marque peut différer et dépend de la catégorie de produits. Pour des petits pois, le produit devra se démarquer des autres marques concurrentes de petits pois, si bien que l'image véhiculée peut être complètement différente de celle dans la crème glacée ou dans la nourriture pour animaux. Ceux qui adoptent un positionnement produit tentent de rejoindre plusieurs segments dans une catégorie avec une même MDD. Par exemple, si on retrouve trois niveaux de qualité dans une famille de produits, la MDD pourra répondre aux trois niches, en autant que l'identité du produit et sa qualité intrinsèque soient bien communiquées au consommateur.

Entre les deux extrêmes, il y a des MDD qui vont se positionner de telle manière que la qualité intrinsèque du produit et la marque vont être à un niveau égal d'importance.

Les profils de portefeuilles de MDD qui semblent émerger suivent deux tendances :

- (1) Deux MDD, à positionnement de marque, visant deux segments bien précis; une pour les produits bas/moyen de gamme à bas prix, l'autre pour des produits de qualité supérieure.
- (2) Une seule MDD, orientée « produit », utilisée pour délivrer plusieurs niveaux de qualité.

#### **- Le nom de marque**

Comme nous l'avons déjà vu, l'importance du nom de marque dépend du positionnement « marque » ou « produit » que l'on adopte. La détermination du

nom commence par la décision de développer une MDD soit de type marque d'enseigne ou contre-marque<sup>23</sup>. Pour la marque d'enseigne, le choix est simple, elle portera le nom de la bannière.

Pour une contre-marque, que ce soit à l'interne ou effectué par une firme de recherche externe, le processus suivi est généralement le même que pour une marque de fabricant. Mises à part les contraintes linguistiques de l'environnement, telle que l'utilisation d'un nom bilingue, comme *Generation*, ou d'un nom facilement traduisible, comme *Nos Compliments (Our Compliments)*, la volonté de garder un lien entre l'enseigne et la contre-marque est parfois souhaitée. Par exemple, le mot « mérite » de *Sélection Mérite* (MDD de Métro-Richelieu) n'est pas étranger à l'histoire de l'entreprise, ce qui permet au consommateur d'associer la MDD à la (ou les) bannière(s) du groupe.

Bien que la plupart des MDD détenues par les chaînes de supermarchés interrogées vont s'attaquer à de nombreuses catégories de produits, certaines sont développées pour un produit particulier. C'est le cas de la bière, voire d'autres produits alcoolisés, et des cigarettes qui, selon certains dirigeants, nécessitent des marques distinctes afin de véhiculer l'image appropriée, de même que de se prémunir en cas de défaillance du produit.

Pendant de nombreuses années, le consommateur a été habitué, au Québec, aux marques d'enseigne, soit *Provigo*, *IGA*, *Metro*, *Marché-Richelieu*, etc.; néanmoins, celles-ci sont toutes appelées à disparaître, selon les personnes interrogées. L'avantage indéniable de la marque d'enseigne, que tous reconnaissent, est certes le lien indissociable entre la marque et la bannière permettant de fidéliser le consommateur. Cependant, pour une entreprise, et c'est le cas pour les trois interrogées, qui opère sous plusieurs enseignes, la marque d'enseigne représente des coûts supplémentaires élevés en *packaging*. Ensuite, le pouvoir d'achat est diminué, étant réparti sur plusieurs bannières, et ne permet donc pas d'obtenir les avantages

---

<sup>23</sup> La marque générique, selon la définition du chapitre I, ne se retrouve pas dans les entreprises interrogées.

de négociation de volume avec les fournisseurs, autrement possibles avec une MDD offerte à travers tout le réseau. Il y a un effet de levier sur la notoriété lorsque le consommateur voit la même MDD dans plusieurs enseignes du groupe.

De plus, comme une grande partie des détaillants au Québec sont des propriétaires affiliés à la chaîne de distribution, le contrôle sur les supermarchés qui ne sont pas corporatifs comporte des limites juridiques et affecte l'image de la marque d'enseigne dans son ensemble. Comme le mentionne un des répondants :

« Il y a toujours un frein [...], en termes de notoriété, c'est difficile pour un client d'avoir une meilleure perception du produit de [marque d'enseigne] que la perception qu'il peut avoir du magasin qu'il fréquente. On n'a pas que des magasins de niveau standard, selon le propriétaire, selon le franchisé. Si le magasin est ordinaire, le client qui y va ne peut pas avoir une impression que le produit [de l'enseigne] est exceptionnel. Donc, en termes de notoriété face aux marques nationales, il y a une limite à la hauteur où on peut porter la marque [d'enseigne], elle plafonne. Avec une marque contrôlée, une campagne marketing, on peut prendre un nom comme [X] et l'emmener aussi haut qu'une marque nationale, selon les investissements qu'on va lui faire ».

#### - Le prix des produits MDD

Pour toutes les MDD des entreprises concernées, le prix d'un produit doit **toujours être inférieur à celui de référence en marque nationale**. De plus, que ce soit pour une MDD à produits bon marché ou de qualité supérieure, le rapport qualité/prix doit nécessairement être égal ou supérieur à la marque de fabricant. La valeur perçue pour le consommateur doit être plus élevée. Par exemple, si la marque nationale obtient un rapport qualité/prix de  $Q_{MN}/P_{MN}$  égal à  $X$ , alors celui de la MDD devra être  $Q_{MDD}/P_{MDD}$  supérieur à  $X$  ; ce qui signifie que la MDD doit, soit baisser le prix ( $P_{MDD}$ ) pour une qualité comparable, soit augmenter la qualité (marginale) pour un même prix que la marque de fabricant.

Le positionnement doit bien sûr être soutenu par un programme de promotion/publicité. Deux points forts pour la MDD : la **circulaire promotionnelle** et le **personnel**. La circulaire, contrôlée par le distributeur, va annoncer les produits

MDD, et obtiendra l'espace voulu, selon les objectifs des dirigeants; ce qui en fait le premier outil promotionnel de la MDD. Cependant, l'impact des employés n'est pas à sous estimer lorsqu'ils sont eux-mêmes convaincus de la qualité des MDD : « On travaille beaucoup sur la communication interne pour que nos employés servent d'ambassadeurs ».

### 1.1.3 Stratégies de pénétration

#### - Développement des produits

Une entreprise peut choisir de travailler sur une catégorie de produits et être prête à investir tous les revenus générés par ses MDD au cours de l'année pour le développement. Une telle décision représente de grands investissements et dépend donc d'un certain nombre de facteurs avant de se lancer dans la fabrication et la distribution d'un bien sous MDD.

Premièrement, il s'agit de déterminer sur quelle catégorie de produit l'on va s'attaquer. Parmi les entreprises interrogées, c'est soit le gérant de catégorie, soit un des membres de la direction de la marque privée qui va soumettre l'idée du développement d'un nouveau produit. Pour guider leurs décisions, les entreprises se sont déterminées des critères et des standards minimums à respecter pour le lancement d'un produit, tels que ceux énumérés ci-dessous :

- Volume du produit minimum à écouler pour l'année (ex : un nombre x de caisses/an)
- Potentiel de vente
- Marge grossiste doit être supérieure à celle sur la marque nationale
- Marge détaillant doit être supérieure à celle sur la marque nationale
- Augmenter la performance de vente de la catégorie
- Fixation d'un écart de prix entre MDD et marque nationale
- Nature de la catégorie : produits de base, produits prêts à consommer, etc.

Grâce aux rapports de ventes fournis par la firme de recherche Nielsen<sup>24</sup>, le gestionnaire connaît le marché total d'un produit donné ainsi que son évolution, ce qui lui permet de déceler des opportunités. Les magazines professionnels, les contacts avec les fournisseurs, de même que les visites des magasins ou de salons/expositions sont aussi de bons moyens pour évaluer le potentiel d'une catégorie de produits. Il est alors relativement facile de prévoir les ventes pour un produit. Pour s'assurer qu'un produit va être viable, une marge grossiste/détaillant est déterminée, en-dessous de laquelle, le développement ne se fera pas. C'est la même chose pour l'écart de prix entre la MDD projetée et la marque nationale de référence, où un seuil minimum doit être respecté. Ensuite, non seulement le nouveau produit de MDD doit trouver sa place, mais il doit aussi dynamiser la catégorie à laquelle il appartient et augmenter la performance de l'ensemble. Le type de catégorie de produit a aussi un impact sur le potentiel de vente en MDD. Par exemple, les produits de base, comme le sucre, la farine, les œufs, etc., sont considérés comme des commodités, donc peu « différenciables » et ont un très fort potentiel de pénétration, par rapport à des produits qui nécessitent de l'innovation, de l'investissement en R & D, comme des plats cuisinés congelés. Les produits développés demeurent majoritairement des copies (des « *me-too* ») des marques nationales.

Deuxièmement, une fois que le projet d'un produit satisfait les premières exigences, que les décideurs ont choisi le niveau de qualité et sous quelle MDD ils vont distribuer le produit, il s'agit de soumettre le cahier des charges à plusieurs fournisseurs potentiels, puis développer l'image par le département de marketing. En moyenne, le développement d'un nouveau produit MDD peut prendre 12 à 18 mois.

---

<sup>24</sup> Ces rapports, comprenant les ventes de tous les produits (MDD et marque de fabricant) de l'ensemble du secteur d'activité sont disponibles gratuitement pour le distributeur en contrepartie de la vente de ses données scanner à Nielsen.

### - Espace utilisé et part de marché des MDD

La surface allouée aux MDD dans un magasin dépend de la catégorie de produits. Elle représente, en moyenne, pour une des entreprises, le pourcentage de la part de marché de la MDD dans la catégorie. Pour une seconde entreprise, l'espace que prennent les MDD est inférieur à leur part de marché. Enfin, pour la troisième, un critère de base est établi pour procurer plus d'espace physique à la MDD que son volume de ventes. C'est-à-dire que si les ventes d'un produit MDD ont 15%, l'espace qu'il occupe sera supérieur, peut-être aux alentours de 20% de la surface de la catégorie dans le supermarché. En général, la meilleure place sera accordée à la MDD dans le rayon, soit aux extrémités d'une allée, à la hauteur des épaules.

### - L'équilibre MDD/marque nationale

Soit des objectifs de ventes, soit des objectifs de parts de marché sont fixés pour les produits de MDD. Selon les dirigeants interrogés, l'existence d'un seuil minimum et maximum à la pénétration d'une MDD existe, mais il dépend de la catégorie de produit.

Tout d'abord, un seuil minimum de pénétration dans l'assortiment devrait être atteint afin d'avoir une présence visuelle suffisante pour que le consommateur puisse reconnaître la marque et créer un lien de fidélisation.

Ensuite, un point d'équilibre existe entre l'offre de MDD et de marques de fabricant, mais il dépend de la catégorie de produit et peut se déplacer d'une année ou d'une période à l'autre. Ce niveau est atteint lorsque la MDD a utilisé tout son potentiel de dynamisation de la catégorie. Comme en témoigne un des répondants, l'atteinte de l'équilibre peut se faire en plusieurs étapes :

« Pour atteindre le point d'équilibre, on le réévalue régulièrement, on fait ça plusieurs fois par année. On se base sur les données précises du marché. On sait exactement, nous dans la marque privée, chaque unité combien elle nous rapporte, au détail et au gros; la marque nationale de façon ponctuelle

combien elle nous rapporte. Alors on y va graduellement. Cette année, dans une catégorie, on va être à 20%, puis on voit qu'il y a de l'opportunité. On ne partira pas de 20% pour aller à 40%, il faut être réaliste. Si on part de 20%, on va d'abord la monter à 25%, on fait des objectifs. »

Lors de l'introduction d'une MDD et au cours de sa pénétration, le détaillant peut retirer les marques nationales de l'assortiment qui n'apportent rien à la catégorie ou dont le volume de vente est trop faible. Le distributeur va aussi tout simplement réduire les contrats avec les marques nationales. Il est intéressant pour le détaillant de pousser sa MDD tant que le rendement total d'une catégorie de produits augmente. Mais à un certain seuil, l'augmentation de la part de marché de la MDD conduit à des frictions avec les fabricants de marques nationales pouvant engendrer des conséquences négatives sur la rentabilité. Comme le souligne un des gestionnaires :

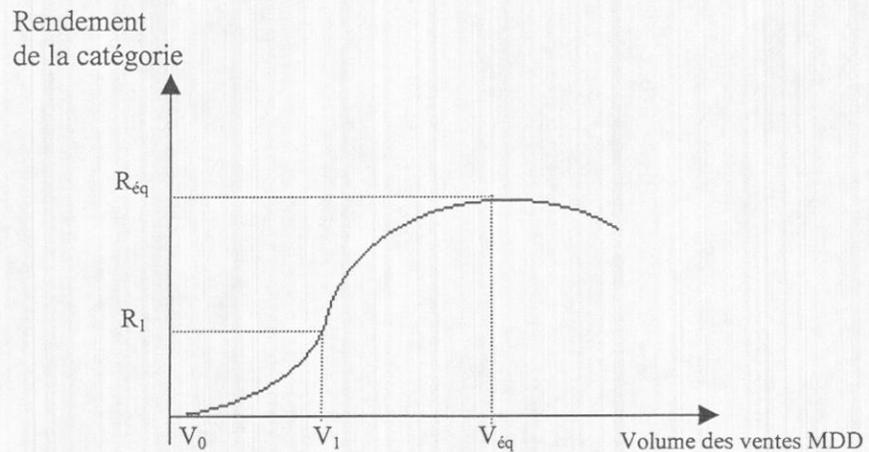
« Le jour où les marques privées sont tellement importantes dans un marché X, les fournisseurs de marques nationales n'ont plus l'argent pour développer, donc on arrive à une saturation des produits dans une catégorie. »

Les marques nationales peuvent alors faire des représailles : par exemple se retirer d'une chaîne de détaillants ou diminuer leurs investissements publicitaires et promotionnels. Ceci s'est déjà produit dans le marché. Or le détaillant a besoin, jusqu'à un certain point, de la publicité que les marques nationales font, car leurs budgets ne leur permettent pas de lancer des campagnes pour chaque produits de leurs MDD. La publicité des marques nationales rend le consommateur conscient de l'existence de produits et désireux de se les procurer. La MDD tire son épingle du jeu en étant présente au point de vente comme alternative moins chère. La publicité sur un produit dynamise toutes les marques que l'on retrouve dans une catégorie et, donc, « il y a vraiment un seuil à ne pas dépasser » dans la pénétration de la MDD.

On peut schématiser les propos des répondants en traçant une courbe croissante concave ou en S comme représentée à la figure XV dans un espace Rendement de la catégorie de produits/Ventes de la MDD dans la catégorie. Le

rendement de la catégorie représente les bénéfices générés par l'ensemble des marques représentées, y compris la (ou les) MDD.

Figure XV : La saturation des MDD dans une catégorie



On peut poser comme hypothèse qu'au lancement du produit (à  $V_0$ ), grâce à la marge de bénéfice supérieure sur la MDD, les rendements marginaux de la catégorie sont croissants, puis à un certain niveau ( $V_1, R_1$ ), les rendements deviennent marginalement décroissants. L'équilibre entre marque(s) nationale(s) et MDD dans la catégorie s'obtient au point de saturation ( $V_{\text{ég}}, R_{\text{ég}}$ ) où une plus forte pénétration de la MDD entraîne le retrait de marques nationales; ou bien que la baisse des investissements média par les marques de fabricant diminue les ventes de tous les joueurs de la catégorie.

Dans une catégorie de produits, le point d'équilibre peut être atteint lorsque la MDD a 10% de part de marché, dans d'autres sa pénétration peut atteindre 50%, 60% ou plus. Chaque catégorie a son point d'équilibre et il peut également évoluer dans le temps. Ceci signifie qu'il est difficile d'obtenir un point d'équilibre général pour l'ensemble de l'assortiment.

## 1.2 *Le secteur de la pharmacie*

Au Canada, le propriétaire d'une pharmacie doit nécessairement être un pharmacien. Ceci signifie que les chaînes de pharmacies sont constituées d'un regroupement de membres liés à une enseigne par un contrat d'une durée fixe renouvelable.

Le développement des MDD a commencé il y a 12 à 15 ans pour les chaînes de pharmacies interrogées. L'une a développé entre 700 à 800 produits différents, l'autre environ 200. De plus en plus, les MDD prennent leur place dans la pharmacie; le pharmacien y croit et le consommateur aussi.

### 1.2.1 *Objectifs poursuivis*

La **rentabilité** d'une MDD, grâce à sa **marge de profit supérieure** à celle d'une marque de fabricant est, certes, un des facteurs qui incitent le plus son développement. La présence d'une MDD permet d'acquérir un certain contrôle dans une catégorie de produits : tant en amont, comme **arme de négociation** face aux fabricants de marques nationales afin de « faire fléchir leurs prix », qu'en aval, au niveau de l'espace qu'obtiennent les marques en pharmacie. La MDD est également un des moyens de **fidéliser** les consommateurs à une pharmacie, de même qu'à attirer et resserrer les liens entre le pharmacien propriétaire et le regroupement corporatif. Sachant qu'une MDD permet d'augmenter la rentabilité de son entreprise, un pharmacien sera plus enclin à faire partie d'un groupe qui en possède une.

Finalement, une des deux MDD que les pharmacies possèdent est développée expressément pour « combattre la naissance des *Dollarama* qu'il y a eu dans les dernières années », c'est-à-dire la vente des produits à 1\$ ou 99¢.

La MDD et l'enseigne sont deux facteurs qui attirent le consommateurs, mais il est difficile de savoir quelle est leur intensité. La MDD devient nécessaire à

une chaîne de pharmacies car tous les concurrents en ont et les consommateurs les recherchent pour leurs bas prix.

### 1.2.2 *Éléments des stratégies de positionnement*

Les deux chaînes de pharmacies interrogées offrent chacune deux MDD bien distinctes : la première (*Option+* et *Essaim*) qui est utilisée, en partie, pour distribuer les produits pharmaceutiques sans ordonnance (« *over the counter* »), tels qu'analgésiques, sirops, vitamines, etc., a peu de latitude en ce qui a trait à la qualité intrinsèque du produit. Les médicaments font partie des produits les plus contrôlés par la législation sur le marché, ce qui signifie que dans bien des cas, la formule d'un comprimé ou d'un sirop doit être identique à celle de la marque nationale. Selon l'entreprise interrogée, deux approches légèrement différentes vont être employées, mais il n'en reste pas moins que lorsqu'une « personne arrive devant la tablette, la première chose que [nous] disons qu'elle regarde c'est le *packaging*, et ensuite c'est le prix; c'est le *packaging* qui va faire la différence ».

Pour une des chaînes, non seulement le contenu d'un produit va être le même que la marque nationale, mais le contenant va être également similaire. Elle va essayer de se rapprocher le plus possible de la marque de fabricant, c'est-à-dire développer des « *me-too* » étant peu différenciés, si ce n'est par le nom de marque :

« Si le produit ressemble à *Tylenol*, qui est le gros joueur dans cette catégorie, déjà il y a une confiance automatique qui va se faire par le consommateur, si l'emballage est beau et que le prix est 1 dollar moins cher, on a pris le consommateur tout de suite ».

Pour ce distributeur, le *packaging* sera donc adapté en fonction de la catégorie de produits, en se positionnant le plus près possible des concurrents et particulièrement du leader. L'autre entreprise interrogée va aussi copier les produits mais en ajoutant une touche plus distinctive à la MDD.

Pour la seconde MDD (*Aubaine+* et *Special*), plus récente, que les pharmacies détiennent, l'image véhiculée est claire : des produits bas de gamme, tous à 99 ¢ comme ceux que l'on retrouve dans les magasins de type *Dollarama*, et

donc avec un très bon rapport qualité/prix. Pour l'instant, c'est principalement des produits ménagers : « c'est surtout dans les produits de nettoyage, les détergents, les produits ménagers; et on est en train d'élargir cette gamme qui marche très bien ». L'implantation de magasins voués à des marchandises bas prix à proximité des pharmacies ont sérieusement affecté le créneau des produits ménagers de ces dernières. En réaction, elles ont lancé une nouvelle MDD pour produits à prix unique (qui exclue tout médicament).

Les produits pharmaceutiques ne peuvent pas, ou difficilement, se positionner comme étant de qualité supérieure (*premium*) car la qualité intrinsèque ne peut pas (ou presque) varier et les caractéristiques extrinsèques ne sont pas perçues supérieures à la marque nationale. Comme le décrit un des répondants :

« Mettre de l'acétaminophène dans une bouteille et dire qu'elle est meilleure qu'une autre sur la tablette, c'est pas possible. Je ne peux pas mettre plus d'acétaminophène que la dose recommandée. Ou mon shampoing, si je le mets meilleur que celui auquel je me compare, il va me coûter plus cher.. Selon moi, il n'y a pas de niche où ce serait très lucratif pour la pharmacie. »

Par contre, pour les produits autres que « médicaments », la marge de manœuvre peut être plus large.

### - Le nom de marque

Les premiers noms de marques ont été choisis par des groupes de pharmaciens. Dans le cas d'*Option+*, le nom existait déjà et a été acheté à l'entreprise qui le détenait. Pour *Essaim*, c'est le nom de l'enseigne qui a été choisi. L'avantage d'une marque d'enseigne réside dans la promotion « gratuite » qu'elle procure à la bannière. Un lien se tisse entre la bannière et la MDD faisant effet de levier sur la notoriété du nom. De plus, le pharmacien a une certaine fierté à proposer des produits qui portent le nom de son enseigne. Il reste que le désavantage majeur de la marque d'enseigne survient lorsqu'un produit est déficient. La qualité perçue et les prix de vente de toute la gamme pourraient être affectés. Cependant, si la qualité est bien contrôlée, la marque d'enseigne peut être

un atout. Pour ce qui est des marques génériques, elles ne sont pas commercialisées car « les gens, s'ils ne savent pas d'où ça vient, ils n'en prendront pas ».

#### - Le prix des produits MDD

Les deux groupes de pharmacies admettent que les prix qu'ils affichent sur leurs MDD doivent absolument être inférieurs à la marque nationale de référence. On parle d'un écart d'au moins 20% comme « norme » pour le secteur d'activité. Les gestionnaires justifient cette pratique par le fait que les produits de leurs MDD sont peu différenciés des marques de fabricant, et seul un écart suffisamment significatif peut inciter le consommateur à les choisir.

### 1.2.3 Stratégies de pénétration

#### - Développement des produits

L'introduction de nouveaux produits se fait en plusieurs étapes :

- Avec les données statistiques de la firme Nielsen, le manager va identifier les **produits de marques nationales qui sont en croissance**; aussi bien dans son réseau que dans l'ensemble des pharmacies du Québec, puis les officines que l'on trouve chez les grands distributeurs (« *mass merchandizers* ») comme Wall Mart, Zellers, etc.

- Une niche existe pour la MDD lorsque **le volume de ventes d'un produit de marque de fabricant est élevé** au sein de la chaîne de pharmacies, et qu'il s'agit d'un « produit de consommation pour lequel les gens viennent régulièrement ». A ce moment là, le processus de développement se poursuit, menant à la copie du produit en question.

- La maîtrise des coûts de production doit permettre d'obtenir une **marge suffisante pour le siège social** (qui agit en tant que grossiste) et **le pharmacien**, au détail, de même que **l'écart de prix** voulu avec la marque nationale.

- Les fournisseurs potentiels sont approchés en leur spécifiant les barèmes stricts de qualité à respecter.

- Le développement du *packaging* est effectué, en accord avec les objectifs du positionnement.

#### - Espace utilisé et part de marché des MDD

Pour un des répondants, l'espace physique accordé à la MDD en pharmacie va être au moins égal à sa part de marché, et la plupart du temps beaucoup plus. Pour l'autre répondant, c'est l'espace négocié avec le leader de la catégorie du produit qui va servir de critère; la MDD en recevra autant. Des présentoirs (*displays*) dont la taille dépasse la largeur de l'étagère (qui ressortent en avant) sont utilisés spécifiquement pour la MDD afin d'augmenter l'espace disponible et d'attirer le consommateur.

La performance d'une MDD pour un produit en particulier est jugée d'après le **volume de ventes réalisé** ou les **parts de marché**; des objectifs sont fixés en conséquence. Par exemple, on compare la part de marché de la MDD avec celles des autres chaînes de pharmacies, ainsi que celles des fabricants. Si la part de la MDD d'une pharmacie est en-dessous de celle de ses concurrentes, le gestionnaire va essayer de déterminer pourquoi et apporter les changements qui s'imposent, soit au niveau de la qualité du produit, du visuel, de la promotion, etc., afin de le relancer. Un critère de performance important est de « toujours être comparable à la marque nationale ».

Le succès de la MDD dépend aussi de deux autres facteurs. Tout d'abord, le soutien que le pharmacien lui apporte. Celui-ci devrait conseiller la MDD en premier lorsqu'un client s'informe et qu'il ne demande pas une marque en particulier. Ensuite, la circulaire promotionnelle devrait attirer le consommateur à la pharmacie; une bonne place aux MDD y est également accordée.

## - L'équilibre MDD/marque nationale

Lors de l'introduction d'une MDD dans une catégorie de produits, il est fort probable que s'il y a, par exemple, quatre ou cinq marques nationales, une va être retirée; c'est-à-dire celle qui a le moins de volume et qui soutient le moins la pharmacie. D'après les répondants, il est difficile, pour l'instant, de savoir quel serait (et comment déterminer) le taux de pénétration idéal de la MDD dans une catégorie de produits. Ils reconnaissent qu'il existe un maximum, qu'ils peuvent éventuellement frapper un « plateau » mais le cas n'a pas encore été rencontré. Des tensions peuvent toujours exister avec les fournisseurs de marques nationales, mais elles restent mineures.

### 1.3 *Le secteur du vêtement*

Les trois entreprises interrogées se distinguent toutes par leur organisation et leur taille. Reitmans est un groupe qui opère six enseignes, A. Gold est une enseigne avec peu de magasins et La Baie est une chaîne de grands magasins. Dans certaines enseignes de Reitmans (Reitmans et Pennington) il va y avoir plusieurs MDD alors que dans d'autres, l'unique marque offerte est la marque d'enseigne. Puisque La Baie est un grand magasin, l'assortiment est varié et renferme donc beaucoup d'articles; mais c'est sur les vêtements qu'a porté l'entretien. En fait, La Baie détient environ 80 MDD dont la majorité sont pour les vêtements. Pour les deux chaînes de boutiques, les MDD existent depuis la création des entreprises; quant au grand magasin, cela n'est pas précisé mais cela fait plusieurs dizaines d'années.

#### 1.3.1 *Objectifs poursuivis*

Chez les entreprises rencontrées, on peut scinder les enseignes en deux groupes : (1) celles qui n'ont que des MDD, ou presque (et qui portent souvent le nom de la bannière); (2) celles qui ont une combinaison variée de MDD et de marques nationales.

Pour le premier groupe, c'est sans ambiguïté que les MDD sont développées pour **se différencier** de la concurrence et être capable de **générer un certain profit** qui n'est pas dicté par les manufacturiers. L'objectif est d'être **exclusif** afin de se protéger contre la compétition sur les prix. La MDD est un des éléments qui va établir la relation entre l'enseigne et le consommateur; c'est-à-dire aider à garder une clientèle fidèle.

Concernant le deuxième groupe, le fait de se différencier semble moins important que la possibilité d'**obtenir de meilleurs coûts d'exploitation**, de dégager des profits, et de faire profiter aux consommateurs de produits moins chers. C'est aussi un moyen d'**avoir plus de profondeur dans l'assortiment**. Car, par exemple, les vêtements de MDD vont souvent être offerts dans des couleurs plus variées que les marques nationales.

D'après un des répondants, les forces d'attraction de l'enseigne et de ses marques sur les consommateurs dépendent de l'environnement que l'on donne au magasin. Si la marque est significative, importante dans leur vie, alors c'est la MDD qui aura le plus grand impact; si la bannière reflète leurs idées, leurs styles de vie, etc., alors c'est la bannière. Pour s'en assurer, il faut interroger directement les clients pour savoir qu'est-ce qui est le plus important pour eux.

### 1.3.2 *Éléments des stratégies de positionnement*

Les magasins de vêtements développent fréquemment plusieurs MDD afin de procéder à une meilleure segmentation. Souvent, pour trouver leurs points communs, il faut identifier le positionnement de l'enseigne : « les marques privées pour une bannière devraient être un signal du positionnement de la bannière ».

Il existe des MDD s'adressant à tous les groupes de la population (genre, âge, revenu, etc.), cependant, il semble que les jeunes (adolescents et jeunes adultes jusque dans la trentaine) soient plus réticents à les acheter. En effet, les grandes

marques de fabricant s'imposent grâce au « matraquage » publicitaire destiné à des consommateurs qui cherchent à s'identifier ou consolider le lien d'appartenance à un groupe :

« Les jeunes de 15 à 30 ans vont aller chercher la griffe qu'ils ont besoin pour un manteau, un pantalon, etc., pour être capable de s'identifier à un look spécifique. Peut-être pour les choses de base, les sous-vêtements, etc., ils vont choisir la marque maison, ... mais même comme ça, les compagnies mettent tellement d'emphasis là-dessus que si les jeunes sont capables d'avoir ça, ils vont le prendre en premier. »

Par contre, des MDD comme *Wayne Gretsky* (La Baie) –nouvellement sortie- peuvent trouver la faveurs de la jeune clientèle qui recherche des vêtements signés, à prix abordable, sans nécessairement savoir que c'est une « marque maison ».

Aux dires des répondants, les griffes des grandes marques sont de plus en plus délaissées par les 30 ans et plus, et spécialement les femmes, au profit de vêtements plus sobres; c'est-à-dire dont l'étiquette, le logo ou le nom n'apparaissent pas à l'extérieur du vêtement à moins qu'ils ne soient discrets et à plus faible notoriété.

Outre la segmentation de leurs marques par les caractéristiques des vêtements et de la clientèle, les chaînes de magasins les positionnent comme une valeur sûre par rapport aux marques nationales, avec une qualité élevée (durabilité, confort, etc.); car elles sont généralement sujettes à un remboursement sans condition. Bien qu'il est nécessaire de se comparer aux autres marques, un interviewé souligne qu'on ne peut pas bâtir une image durable pour une MDD basée sur la concurrence. D'après lui, si on regroupe la grande majorité de la clientèle selon quelques caractéristiques bien précises, la MDD qui les utilise devrait être capable d'en satisfaire au moins 80%, sans nécessairement regarder ce que fait la compétition. Il s'agit en fait d'identifier une niche qui n'a pas encore été exploitée.

### - Le nom de marque

Si la qualité est, certes, primordiale dans l'image des MDD que veulent bâtir les chaînes de magasins, un nom approprié n'est pas à négliger. Il a été recensé trois façons de nommer une MDD de vêtement.

Une première, c'est d'utiliser le nom de l'enseigne (ex : *Cactus* pour l'enseigne *Cactus*) ou une particule du nom du magasin (ex : *Gold International*, *Pure Gold*, *Gold Sport* pour A. Gold; *Bay Club*, *Baycrest* pour La Baie; *R Line* pour Reitmans). L'utilisation du nom de la bannière dépend de la manière dont elle est implantée et perçue par les consommateurs ainsi que des objectifs de la marque. D'après un des managers, tant que la MDD reflète les mêmes caractéristiques que l'enseigne, on ne peut pas les dissocier; mais si le style de vie change, alors, dans le cas d'une chaîne de boutiques, « l'enseigne n'a plus vraiment de raison d'être à moins qu'elle n'évolue ».

Une deuxième, c'est de choisir un nom ou un qualificatif qui reflète une caractéristique - du vêtement ou socio-démographique de la clientèle-cible - (ex : *Easy Wear* de Reitmans; *Principles* de La Baie) ou encore un style de vie (ex : *Collection Classique* de Reitmans; *Northern Spirit* de La Baie, *Gold Sport* de A. Gold). Selon un des interviewés, s'il y a une différence de qualité, si les spécifications ne sont pas les mêmes pour tous les vêtements de la marque, il devrait y avoir un changement de nom.

Une dernière, consiste à emprunter le nom propre d'une personne comme un designer ou une célébrité (ex : *Christopher Rand* et *Wayne Gretsky* à La Baie).

### - Le prix des produits MDD

Le prix d'un vêtement de MDD est normalement inférieur, voire égal, à celui d'une marque de fabricant comparable. La qualité du tissu, la finition, etc., va être la même ou meilleure mais avec un prix plus compétitif. Le « *premium* » que

payent les consommateurs pour la marque de fabricant peut aller de 25% à 100%, mais comme on l'a déjà souligné, les jeunes les plébiscitent.

De plus, la marge de manœuvre pour les baisses de prix lors de soldes est beaucoup plus grande avec les MDD. Ce sont les propriétaires de marques qui décident quand (quelle période) et à quelle fréquence elles vont être soldées; et non la chaîne de magasins qui les distribue. Par exemple, les marques nationales seront annoncées dans la circulaire promotionnelle à leur prix courant en début ou milieu de saison, alors que les MDD seront soldées à n'importe quel moment.

Bien que les médias papiers et électroniques soient utilisés pour annoncer les MDD, leur intensité n'est pas élevée comparée aux marques nationales. C'est sur la présentation visuelle des articles aux points de ventes que misent les managers.

### 1.3.3 *Stratégies de pénétration*

#### **- Développement de produits**

Les entreprises interrogées ont leurs propres manufactures mais font très souvent la conception de leurs vêtements et sous-contractent leur fabrication à l'externe selon leurs propres spécifications. Il arrive également qu'elles s'associent avec des designers qui leur livrent des collections exclusives, ou que l'on peut retrouver ailleurs mais qui vont être griffées par leur MDD.

C'est normalement les acheteurs ou négociateurs qui vont déceler les opportunités de nouveaux produits. La première question à se poser est évidemment de décider si l'on va percer le marché avec la marque nationale ou la MDD (ou les deux). C'est l'étude du marché qui devrait aider à prendre la meilleure décision en se basant sur les ventes potentielles au sein du groupe distributeur; c'est aussi estimer la direction que prend la mode pendant l'année, celle qui vient et ce qu'on pense qu'il y aura dans deux ans. Il est également impératif de connaître sa clientèle

mais, comme le dit un des interviewés, « aujourd'hui le monde est très petit ». De plus, selon ce dernier,

« Le Québec a actuellement la réputation en Amérique du Nord d'être la région qui suit le plus l'Europe, et ça continue; ici, ce n'est pas Toronto. Toronto, c'est plus comme les Etats-Unis, plus conservateur, ils sont tout le temps un peu en arrière. En fait, actuellement, c'est plus facile d'acheter pour la clientèle hors du Québec, parce que si c'est trop conservateur, ça ne marche pas au Québec. La culture est différente ici, pour la couture, c'est pas seulement parce que c'est francophone, ou anglophone ou c'est ethnique. Tout le monde ici est différent par rapport à la mode. »

Cette vision du marché de la mode au Québec est également partagée par un des autres gestionnaires interrogés. Mais en même temps, un troisième souligne que les MDD tendent à être plus conservatrices de manière à avoir une plus longue pérennité au cours des saisons. Cela peut se traduire par des tissus de meilleure qualité, des couleurs plus variées (et qui résistent à de nombreux lavages) et donc d'avoir une meilleure profondeur dans l'assortiment. Tandis que les designers des grandes marques de fabricants vont concevoir des collections en une, deux ou trois couleurs qui sont faites pour durer une à deux saisons.

La performance des MDD est surtout jugée d'après leur niveau de ventes et leur succès dépend en grande partie sur le souci constant de délivrer plus de valeur au consommateur, soit par un prix plus faible, soit par une qualité intrinsèque plus élevée que la marque nationale.

#### **- Espace utilisé et part de marché des MDD**

La place qu'occupent les MDD dans l'assortiment est assez variable. Pour certaines enseignes de la compagnie Reitmans, la presque totalité de la marchandise est vendue sous MDD, cela signifie qu'il y a très peu d'espace alloué à la marque nationale. Dans d'autres magasins, on accorde généralement moins de surface à la MDD (un tiers à la moitié) mais les ventes seront plus élevées. Les marques nationales sont présentées en grande partie pour attirer les consommateurs, mais le chiffre d'affaires et surtout les profits se concentrent sur les MDD. En fait, comme

le souligne un des interviewés, la gestion n'est pas nécessairement basée sur l'espace alloué mais la rotation des stocks. Peut-être qu'il va y avoir des chemises de MDD qui ont une rotation des stocks de cinq à dix fois par année, alors que d'autres (marques nationales qui occupent plus d'espace) vont peut-être seulement tourner à deux ou trois fois par année.

La gestion d'une MDD de vêtements est différente, de l'alimentaire par exemple. Un des managers fait la remarque suivante :

« On suit les ventes, mais en même temps, la clientèle peut changer d'une semaine à l'autre. Les vêtements, c'est pas comme vendre du ketchup. Une marque de vêtement est plus risquée qu'une marque d'aliments. Mais une marque privée de vêtement n'est pas plus risquée qu'une marque nationale; non, le risque est le même. »

#### - L'équilibre MDD/marque nationale

Partant du constat de rentabilité des MDD et du pouvoir d'attraction des marques nationales, les personnes interrogées reconnaissent qu'il y a un choix (*trade off*) à faire entre les deux, mais n'arrivent pas à l'exprimer ou le quantifier. Selon l'un d'entre eux, dans un monde idéal, ce serait d'arriver à faire comme l'entreprise américaine Gap qui a démarré en vendant des marques nationales et évolué avec succès jusqu'à ne plus vendre que de la marchandise à ses propres marques.

Il arrive bien sûr que les magasins vont retirer des marques nationales de leur assortiment, mais pas nécessairement parce qu'il y a une MDD en concurrence directe qui se vend mieux. C'est plutôt parce que ce n'est plus le genre de marchandises que la clientèle recherche et/ou que les ventes sont trop faibles. Les causes peuvent venir des difficultés financières de la compagnie en question ou par mauvais service, mauvaise marge de profit.

## 1.4 *Le secteur de la quincaillerie/rénovation*

D'après les groupes interrogés, leurs premières MDD datent depuis la création des enseignes ou, à tout le moins, une quinzaine d'années pour certaines. D'autres MDD ont vu le jour par la suite. Une minorité seulement des points de vente appartiennent aux groupes distributeurs, ce qui signifie que la plupart des détaillants d'une chaîne sont des indépendants affiliés. A l'exception de Réno-Dépôt, où tous les magasins sont corporatifs. On distingue deux formats de magasins chez les entreprises de l'échantillon : (1) les petites et moyennes surfaces (différentes enseignes des groupes Rona-Dismat et Sodisco-Howden); (2) les grandes surfaces ou magasins-entrepôt, tels que Rona L'Entrepôt, Réno-Dépôt et Bricocentre.

Le développement des MDD dans ce secteur est encore assez limité. Certains répondants pensent que les MDD sont nécessaires aujourd'hui et misent sur leur croissance dans les années qui viennent, alors que d'autres n'ont pas encore une stratégie MDD importante dans leur retailing-mix.

Selon un des interviewés, une autre tendance concernant la mise en marché de certains produits d'équipement retrouvés en quincaillerie semble se dresser aux Etats-Unis. Au lieu d'apposer sa propre marque sur des produits qu'il fait fabriquer selon ses spécifications, le distributeur va utiliser le nom d'une marque nationale à forte notoriété dont il aura obtenu une licence et moyennant des royalties sur les articles vendus. Cela permet au distributeur d'offrir à sa clientèle un produit exclusif à son réseau mais de marque nationale.

### 1.4.1 *Objectifs poursuivis*

Il apparaît que la volonté d'**offrir une alternative moins chère** au consommateur soit un des objectifs majeurs des groupes rencontrés. La MDD permet d'**élargir le choix** d'une gamme de produits. Il est évident que cette volonté est soutenue par le fait que les **marges de profit sont supérieures** à celles des

marques nationales. Pour le distributeur, la possession d'une MDD lui confère un **pouvoir de négociation** accru et permet d'être moins vulnérable face aux marques nationales.

La **fidélisation** du consommateur par les MDD est plutôt un effet incident qu'un objectif de premier ordre, il n'est cependant pas à négliger. Dans le cas des chaînes regroupant des membres indépendants, le concept de fidélisation peut se scinder en deux niveaux : tout d'abord le propriétaire du magasin (le client du groupe distributeur), ensuite le consommateur final. La distribution exclusive d'une marque à l'intérieur d'un même groupe est un facteur incitant les propriétaires-membres à y rester affiliés compte-tenu des avantages pécuniaires : elle augmente la rentabilité de leur commerce. De plus, c'est le moyen de se différencier de la concurrence : en effet, entre MDD de distributeurs différents, « il n'y a pas de comparaison possible, et c'est un des grands points forts de la marque privée ». La MDD peut également faire revenir le consommateur à la même enseigne. Cependant, plutôt que les MDD, c'est l'enseigne et le concept du magasin que l'on juge en général comme le meilleur outil de fidélisation du consommateur.

#### 1.4.2 *Éléments des stratégies de positionnement*

Les trois entreprises interrogées ont toutes des stratégies différentes concernant l'image de leurs MDD, cependant elles visent presque toutes un positionnement dit de « prix ». C'est-à-dire que l'élément majeur pour se distinguer consiste à mettre l'emphasis sur le prix inférieur de la MDD par rapport à la marque nationale de référence; cela ne veut pas dire pour autant que les produits offerts sont seulement de vulgaires copies ou « *me-too* ». Le produit MDD doit toujours pouvoir être comparé à la marque nationale leader. Une des entreprises a mentionné utiliser une politique de prix EDLP afin de permettre au consommateur de comparer plus facilement la valeur entre les articles MDD et ceux des marques de fabricants.

La qualité des MDD de l'échantillon doit être égale ou similaire (ou légèrement dégradée : certains parlent d'une différence perceptible autour de 5%) à

la marque nationale. Souvent, ce sont les marques nationales qui vont fabriquer les produits MDD, donc le niveau de qualité intrinsèque sera respecté. Par contre, lorsqu'il s'agit d'un fabricant originaire de pays en développement, le contrôle de la qualité doit être plus soutenu pour pallier aux éventuels arrivages défectueux, et pouvant causer du tort à la marque (inconstance de la qualité). Cependant, un des groupes distributeurs rencontrés possède une MDD de qualité supérieure aux marques nationales disponibles, et dont les prix des articles sont la plupart du temps aussi plus élevés.

### **- Le nom de la marque**

On rencontre trois types de MDD dans les magasins de quincaillerie. Une des entreprises se concentre sur la marque portant le nom de l'enseigne; une seconde délaisse les marques d'enseigne pour développer des marques de niveaux de qualité différents regroupant plusieurs catégories de produits (mais sans porter le nom de l'enseigne); la troisième s'applique à développer des marques par catégories de produits (ou contre-marque).

Les produits que les distributeurs développent sont en général destinés au bricoleur occasionnel ou sous d'autres mots à « Monsieur Tout Le Monde ». La contre-marque est perçue comme une marque dont l'image est plus facile à gérer et mieux adaptée aux caractéristiques d'une catégorie de produits ou à une clientèle-cible. S'il est bien choisi, le nom d'une telle marque permet de définir un positionnement distinctif (autre que basé sur le prix) sans exprimer un lien évident avec l'enseigne. Néanmoins, il n'est pas possible d'obtenir les économies d'échelle des marques d'enseigne qui peuvent être présentes dans pratiquement tout l'assortiment.

### 1.4.3 Stratégies de pénétration

#### - Développement de produit

Le choix des produits à manufacturer est un facteur de succès de la marque car, d'après un des managers, ils ne se prêtent pas tous à la MDD. Dans le secteur de la quincaillerie/rénovation, il n'y a pas d'études de marché faisable à partir de données scanner car elles ne sont pas commercialisées. En fait, la plupart des magasins au Québec ne sont pas équipés de lecteurs optiques et certains des leaders de l'industrie ont refusé de vendre leurs chiffres. C'est pourquoi, l'information informelle recueillie par les «marchandiseurs» et/ou gérants de catégories de produits par leurs différents contacts au sein du marché et lors de comités tenus avec les propriétaires de magasins est essentielle pour pouvoir déceler une opportunité. Toutefois, à partir de ses entrepôts, le centre distributeur qui approvisionne les chaînes de son groupe peut mesurer les ventes effectuées en MDD et en marques de fabricants qu'il leur livre.

Dans ces conditions, l'entreprise va essentiellement se baser sur ses propres chiffres de ventes, soit ceux des marques nationales. On développera un produit pour la MDD si : celui de référence en marque de fabricant à une croissance rapide et élevée («*fast moving*»); il existe un «trou» dans le marché; cela permet d'obtenir un avantage concurrentiel. C'est donc plus une stratégie opportuniste de développement qui est utilisée, étant donné que ce ne sont pas des gammes complètes qui vont être offertes, mais seulement les meilleurs vendeurs. Le distributeur doit alors définir la meilleure source d'approvisionnement au niveau du prix et de la qualité; cela signifie également chercher la meilleure technologie.

Certaines entreprises se fixent des critères de performance pour évaluer et corriger la pénétration de leur MDD, alors que d'autres, moins soucieuses de la place qu'elles prennent dans leur assortiment, laissent faire le marché. Les critères qui ont été mentionnés sont:

- que la qualité de la MDD soit égale à la marque nationale avec un prix de 15% à 20% moins cher
- que les ventes en unités des produits MDD dépassent celles de leur équivalent en marque nationale

#### **- Espace utilisé et parts de marché des MDD**

Pour ce qui est de l'espace alloué aux MDD, il est très difficile de l'estimer dans un contexte où la majorité des points de ventes appartiennent à des propriétaires indépendants qui ne suivent pas nécessairement les agencements proposés par le siège social. Quant aux parts de marché des marques, elles ne sont pas utilisées dans la gestion parce qu'elles sont difficilement calculables (pour les raisons mentionnées plus haut).

#### **- L'équilibre MDD/marque nationale**

Les marques nationales restent très importantes dans ce secteur, et comme le dit un des interviewés, «c'est elles qui créent la demande pour un produit, après, au niveau du prix, le choix, c'est le consommateur qui va le faire». Ces deux types de marques doivent fonctionner de paire afin d'être en harmonie avec le concept du magasin. Si optimum il y a, dans la pénétration des MDD, il n'est pas toujours recherché par les entreprises interrogées.

Cependant, la réflexion qui suit, d'un des gestionnaires interrogés, mérite l'attention. Puisque les coûts de R&D pour aboutir aux innovations des marques nationales sont trop élevés pour être encourus par les distributeurs, la majorité des produits fabriqués pour MDD sont des copies des marques nationales. Alors la pénétration des produits de la MDD suivra un cycle, décalé de celui de la marque nationale. Lorsqu'une innovation radicale est mise sur le marché par une marque de fabricant, « il y a des générations totales de produits qui changent, et avant que la marque privée ait rattrapé, ça prend du temps ». Une fois que l'on se trouve au milieu du cycle de vie d'un produit, il est intéressant pour la MDD de l'imiter et de

croître rapidement. Quand le produit est dans sa phase de maturité, la MDD peut atteindre les niveaux de ventes de la marque nationale, voire la supplanter, si cette dernière est en phase de déclin. A ce moment là, un autre cycle peut s'amorcer dans la catégorie de produit où « la marque nationale se détache à nouveau avec une technologie nouvelle, qui va creuser un écart énorme, et ce n'est plus le même produit, c'est complètement différent ». La MDD serait donc toujours peu, ou pas présente, au début du cycle de produit et pourrait obtenir une forte pénétration en fin de cycle. Ce point montre que le cycle de vie d'un produit aurait un impact sur le niveau de pénétration des MDD et par le fait même sur leur point d'équilibre dans la composition de l'assortiment.

En outre, la MDD atteindra également un plafond, et il serait mal opportun d'éliminer la marque nationale qui est génératrice du trafic de la clientèle. Selon des interviewés, il ne faut pas avoir peur de redonner plus de place à la marque nationale quand les ventes des MDD stagnent ou commencent à baisser; il faut être à l'écoute des besoins de la clientèle.

L'emphase sur le développement de MDD étant assez récent dans la quincaillerie, il est parfois difficile pour les personnes interviewées de se prononcer. Cependant, ils reconnaissent que leurs MDD sont, en général, loin d'être à maturité et qu'un positionnement «prix» a sa place dans ce marché. A long terme, d'après l'un d'eux, les quincailleries de proximité (petites surfaces) pourraient avoir un assortiment majoritairement de MDD, répondant à des consommateurs qui n'ont pas besoin d'un grand choix de marques pour un type d'article.

Ces premiers résultats nous permettent d'apprécier l'ampleur du développement des MDD de notre échantillon. Nous allons maintenant procéder à la description des données quantitatives issues des questionnaires.

### 1.5 Comportement général des entreprises interrogées

L'information recueillie par le questionnaire auto-administré est synthétisée dans les tableaux 14 et 15. Elle sert, à donner un portrait objectif de la place que prend la MDD dans la gestion des commerces de détail et, à compléter les données qualitatives pour l'analyse. Par souci de concision, les libellés des propositions ont été abrégés. De plus, il faut noter que trois entreprises supplémentaires se sont ajoutées à l'échantillon des entretiens qualitatifs; mais qu'une de ce dernier n'y a pas répondu.

Le tableau 14, qui détaille la moyenne, le minimum et le maximum (avec leurs fréquences respectives) pour chacune des 23 propositions, ou variables (P1 à P23), permet de voir quelles sont les tendances pour l'ensemble de l'échantillon. En fait, les moyennes de deux échantillons sont calculées : celui regroupant uniquement les entreprises ayant participé à l'entretien qualitatif ( $n = 10$ ); celui contenant l'ensemble des répondants ( $n = 13$ ).

On remarque que les moyennes des variables P5 et P22 n'ont pas été calculées, à cause de réponses manquantes. En effet, pour P5, nous avons expliqué dans la méthodologie que cet élément avait été retiré des questionnaires destinés au secteur du vêtement, étant jugé non pertinent. Pour la variable P22, certains répondants des secteurs quincaillerie/rénovation et vêtement ont déclaré qu'elle ne s'appliquait pas à leur contexte.

Chaque proposition étant énoncée de manière à ce que le score maximum (5) soit le plus désirable pour la croissance des MDD (sur une échelle de 0 à 5), on constate que ces moyennes sont en général assez élevées; les fréquences des valeurs maximales nous confirment cette tendance. En fait, seules cinq variables ont une moyenne inférieure à 3,0 :

- P16 montre que la marque nationale reste très importante dans la composition de l'assortiment, même si elle n'obtient pas une meilleure performance que la MDD.

Par contre, en regard des chiffres présentés dans le tableau 15, cela est moins vrai pour le secteur du vêtement.

- P18 et P19 montrent que les distributeurs utilisent relativement peu les données primaires pour suivre les attitudes de leurs clients face aux marques qu'ils proposent; et de manière encore plus prononcée dans le secteur quincaillerie/rénovation (tableau 15).

- La promotion des MDD (P20) sur le réseau Internet en est encore à ses premiers balbutiements.

- Les chaînes de détaillants utilisent peu des outils de communication destinés à leurs clients fidèles (P21).

De plus, au moins une des entreprises interrogées a un score nul (0) pour chacune des variables P3, P4, P5, P15, P16, P18, P19, P20 et P21. Il y a donc un acteur économique qui n'a pas établi de stratégie spécifique concernant les marques nationales et plusieurs ne suivent pas du tout les attitudes de leur clientèle face à leurs MDD et aux marques de fabricant qu'ils proposent.

Tableau 14 : Résultats du questionnaire

Propositions (voir Annexe D pour libellé complet)	Moyenne		Minimum	Maximum
	n=10	n= 13	n=13	n=13
P1 : stratégie MDD clairement identifiée	4,1	4,2	2 (1)	5 (7)
P2 : cette stratégie est communiquée à toute l'entreprise	3,6	3,8	1 (1)	5 (5)
P3 : stratégie MN clairement identifiée	4,4	4,2	0 (1)	5 (9)
P4 : cette stratégie est communiquée à toute l'entreprise	3,7	3,6	0 (1)	5 (5)
P5 : distribution d'échantillons MDD	-	-	0 (1)	4 (2)
P6 : publicité régulière des MDD	3,7	3,9	1 (1)	5 (5)
P7 : promotion active des MDD	4,1	4,3	1 (1)	5 (8)
P8 : objectifs de vente des MDD	3,9	4,0	1 (1)	5 (8)
P9 : objectifs contribution à la rentabilité pour MDD	4,7	4,6	3 (1)	5 (9)
P10 : communiquer les objectifs à toute l'entreprise	3,4	3,5	1 (1)	5 (4)
P11 : cohérence qualité/image des MDD avec magasin	4,1	4,2	2 (2)	5 (8)
P12 : satisfaction des produits MDD garantie	4,7	4,7	4 (4)	5 (9)
P13 : retirer produits (MDD et MN) sans demande	3,9	4,0	2 (1)	5 (4)
P14 : qualité MDD cohérente à travers tous les produits	4,2	4,3	3 (1)	5 (5)
P15 : offrirait seulement MN si MDD mauvaise qualité	4,4	3,9	0 (1)	5 (6)
P16 : offrirait seulement MDD si MN redondante	2,6	2,5	0 (3)	5 (2)
P17 : MDD toujours à prix inférieur à la MN	4,7	4,6	4 (5)	5 (8)
P18 : enquêtes sur attitudes consommateurs face MDD	3,2	2,8	0 (3)	5 (4)
P19 : enquêtes sur attitudes consommateurs face MN	1,8	1,7	0 (6)	5 (2)
P20 : promotion MDD sur Internet	1,5	1,2	0 (8)	5 (1)
P21 : programme de communication pour clients fidèles	1,1	1,1	0 (8)	5 (1)
P22 : promotion MDD constante même avec support pour MN	-	-	2 (2)	5 (4)
P23 : programme de développement MDD avec fournisseurs	3,4	3,3	1 (1)	5 (1)

MN= marque nationale; MDD = marque de distributeur; pour les extrêmes, le chiffre entre parenthèses désigne la fréquence du score dans l'échantillon.

Comme le nombre de répondants est faible par secteur d'activité (tableau 15), nous ne jugeons pas adéquat le calcul de statistiques pour tester l'égalité (ou non) des moyennes. Cependant, nous pouvons tout de même faire les remarques suivantes :

- Les stratégies de marque (P1 et P3) des entreprises ne sont pas communiquées parfaitement à travers toute l'organisation (P2 et P4), et spécialement pour les quincailleries; le constat est le même pour les objectifs de contribution à la rentabilité par les MDD (P10).

Tableau 15 : Résultats du questionnaire (suite)

Propositions (voir Annexe D pour libellé complet)	Moyennes par secteur d'activité			
	Alimen- taire (n=3)	Phar- macie (n=3)	Quincai- lerie (n=4)	Vêtement (n=3)
P1 : stratégie MDD clairement identifiée	4,3	4,7	4,0	4,0
P2 : cette stratégie est communiquée à toute l'entreprise	4,0	4,3	2,8	4,7
P3 : stratégie MN clairement identifiée	4,3	4,7	3,8	4,0
P4 : cette stratégie est communiquée à toute l'entreprise	3,7	4,3	2,8	4,0
P5 : distribution d'échantillons MDD	3,3	1,3	0,5	-
P6 : publicité régulière des MDD	4,0	3,3	3,8	4,7
P7 : promotion active des MDD	4,0	4,7	4,0	4,7
P8 : objectifs de vente des MDD	4,7	4,3	2,5	5,0
P9 : objectifs contribution à la rentabilité pour MDD	4,7	5,0	4,0	5,0
P10 : communiquer les objectifs à toute l'entreprise	3,3	4,7	2,0	4,3
P11 : cohérence qualité/image des MDD avec magasin	4,3	4,7	3,3	5,0
P12 : satisfaction des produits MDD garantie	4,3	5,0	4,5	5,0
P13 : retirer produits (MDD et MN) sans demande	4,3	3,7	3,5	4,7
P14 : qualité MDD cohérente à travers tous les produits	3,7	4,7	4,3	4,7
P15 : offrirait seulement MN si MDD mauvaise qualité	4,7	4,0	3,5	3,7
P16 : offrirait seulement MDD si MN redondante	2,7	2,0	1,8	4,0
P17 : MDD toujours à prix inférieur à la MN	5,0	5,0	4,3	4,3
P18 : enquêtes sur attitudes consommateurs face MDD	3,0	4,0	1,8	3,0
P19 : enquêtes sur attitudes consommateurs face MN	0,3	2,7	0,8	3,3
P20 : promotion MDD sur Internet	1,7	0,0	1,3	1,7
P21 : programme de communication pour clients fidèles	0,3	0,0	2,0	1,7
P22 : promotion MDD constante même avec support pour MN	4,0	4,0	-	-
P23 : programme de développement MDD avec fournisseurs	3,3	3,7	3,5	2,7

MN = marque nationale; MDD = marque de distributeur

- Pour les chaînes de supermarchés et de pharmacies, les prix des produits de MDD sont toujours inférieurs à ceux des marques nationales de référence (P17), ce qui n'est pas le cas pour cinq entreprises des autres secteurs d'activité (bien que leur score soit quand même de 4).

- Secteur alimentaire : une variable (P17) obtient le score maximum (5,0).
- Secteur pharmacie : trois variables (P9, P12, P17) obtiennent le score maximum alors que deux variables (P20, P21) obtiennent un score nul (0,0).
- Secteur vêtement : quatre variables obtiennent un score maximum (P8, P9, P11, P12).
- Secteur quincaillerie/rénovation : il n'y a pas de valeurs extrêmes; toutefois, sur 22 variables, 15 ont les valeurs les plus faibles par rapport aux moyennes des autres secteurs, ce qui peut être un signe d'engagement plus faible des groupes de quincailleries dans le développement des MDD.

L'enquête sur le terrain a permis de mettre à jour les informations (qualitatives et quantitatives) décrites dans cette première section. Les données quantitatives sont constituées de variables permettant de valider certaines réponses qualitatives et d'autres servant à préciser des éléments encore non sondés. Nous poursuivons maintenant par une analyse du contenu des résultats suivant chaque question spécifique de recherche.

## 2. *Analyse*

Comme nous l'avons exprimé au chapitre III (section 2), sept questions de recherche ont été définies afin de satisfaire aux objectifs de l'étude. Nous allons reprendre chacune d'entre elles et essayer, à la lumière des résultats de l'enquête et de la revue de littérature, d'y apporter les réponses les plus complètes possibles tout en les confrontant avec le cadre conceptuel (dont une version actualisée est présentée par la suite). Pour terminer la discussion, nous essayons de caractériser les stratégies de MDD utilisées dans les différents secteurs d'activité.

## 2.1 *Éléments de réponses*

### Question 1 : Quels sont les objectifs d'un programme de MDD?

Les entreprises interrogées ont cité sept raisons ou objectifs principaux reliés au développement d'un programme de MDD. Le tableau 16 en donne une énumération avec leur importance dans chaque secteur. Il semblerait que la meilleure rentabilité des MDD et l'intention de fidéliser sa clientèle soient des raisons primordiales et communes aux quatre secteurs. Le secteur pharmaceutique se distingue probablement par l'absence d'une volonté de différenciation de produit dû aux contraintes de composition des médicaments. Il demeure néanmoins une incertitude sur l'énumération complète des objectifs par les interviewés, ce qui fait partie des limitations de l'étude.

Tableau 16 : Objectifs de mise en marché des MDD par l'échantillon

Objectifs	Alimentaire	Pharmacie	Vêtement	Quincaillerie
Rentabilité supérieure	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Fidélisation	✓✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓
Différenciation/exclusivité	✓✓		✓✓	✓✓
Arme de négociation		✓✓✓		✓✓✓
Complémentarité	✓✓		✓	
Substitution	✓✓	✓		✓✓✓
Offrir alternative moins chère				✓✓✓

✓ : indique l'intensité au sein d'un groupe (✓✓✓ = maximum); évalué par le nombre de fois que les mots clés sont cités et/ou d'après l'importance qu'en témoignent les personnes interviewées.

Si on compare avec le tableau 6 du chapitre I, on retrouve chaque élément recensés dans la revue de littérature (parfois exprimés de manière différente mais dont le sens reste le même), mis à part « créer une cohésion entre l'assortiment et la présentation du magasin » (tableau 6). « Ajouter du dynamisme à la catégorie de produit » n'a pas non plus été cité explicitement comme objectif, cependant, dans le secteur alimentaire, « augmenter la performance de la catégorie » a été mentionné comme critère de sélection de produit à développer sous MDD.

**Question 2 :** Quel est le type de MDD à développer cohérent avec les objectifs?

Parmi notre échantillon d'entreprises, on rencontre trois types de MDD :

- (1) une marque par catégorie de produits, ne portant pas le nom de l'enseigne;
- (2) une marque couvrant plusieurs catégories de produits, voire tous les articles (autres que marques nationales), sans porter le nom de l'enseigne;
- (3) une marque couvrant plusieurs catégories de produits, voire tous les articles (autres que marques nationales), et qui porte le nom de l'enseigne (ou une particule).

Le type 1 est ce que nous avons nommé par contre-marque dans la revue de littérature (voir tableau 2). On le retrouve dans les quatre secteurs mais il est le plus utilisé pour les vêtements. Ses qualités principales semblent être une meilleure segmentation du marché et une gestion plus facile de son image.

Le type 2 est également une contre-marque, mais avec une différence non négligeable : plusieurs catégories de produits sont endossées. Ce type de marque gagne de plus en plus la faveur des distributeurs car il permet d'avoir des économies d'échelles sur la logistique et la standardisation des emballages à travers les catégories de produits. Cependant, un positionnement commun doit être défini pour toutes les catégories.

Le type 3 est ce qu'on appelle la marque d'enseigne. C'était le plus utilisé il y a quelques années parmi les entreprises interrogées, mais il tend à être remplacé par la MDD de type 2. Sa grande vertu est de renforcer la relation entre le consommateur et le magasin, cependant, lorsqu'il survient une défaillance au niveau d'un produit, c'est non seulement toutes les catégories qui sont atteintes mais l'image de l'enseigne elle-même. Comme nous l'avons déjà mentionné, elle est également remplacée par une MDD de type 2 pour les économies de distribution des entreprises qui offrent leur MDD dans plusieurs enseignes de leur groupe.

**Question 3 :** Quelles sont les bases de positionnement utilisées pour les marques de distributeur?

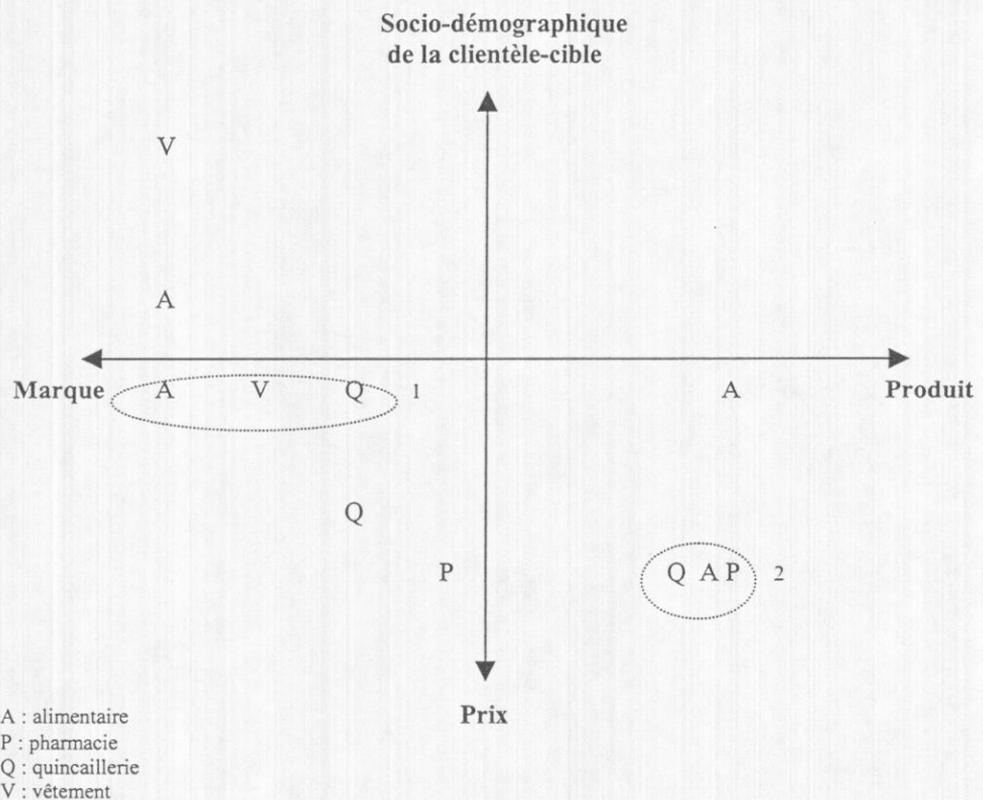
Le message commun qu'essaient de passer tous les managers au sujet de leurs MDD est « **valeur ajoutée** ». Qu'elle soit d'un niveau de qualité moyen, élevé ou supérieur, la MDD doit offrir plus de valeur que la marque nationale de référence : soit en affichant un prix plus bas pour une qualité équivalente, soit en maintenant un niveau de qualité marginalement plus élevé avec un prix égal. Rares sont les chaînes de magasins qui osent égaler les prix de leurs MDD avec ceux de la marque de fabricant, voire les dépasser. Celles qui peuvent se le permettre occupent une niche encore peu ou pas exploitée par les marques nationales. En effet, les répondants affirment avec un score de 4,7 sur 5 que les produits sous MDD sont toujours offerts à un prix inférieur à ceux des marques nationales de référence.

Les résultats de l'enquête montrent que la MDD est positionnée à partir de plusieurs bases. Malgré leurs budgets plus limités que les grandes marques nationales, les distributeurs propriétaires de marques sont de plus en plus créatifs. Par souci de concision et de peur de ne pas être assez exhaustif, nous avons regroupé ces bases de positionnement suivant quatre variables : (1) caractéristiques socio-démographiques de la clientèle-cible (âge, genre, revenu, ..., aussi bien que styles de vie) ; (2) produit (caractéristiques intrinsèques du produit) ; (3) marque (caractéristiques extrinsèques du produit) ; (4) prix (comme élément de différenciation) . Les quatre vecteurs de la figure XV sont définis par ces variables.

La figure XV est une représentation agrégée des positionnements qui peuvent être identifiés parmi les secteurs d'activité examinés. Dans la description des résultats de l'enquête, nous avons déjà caractérisé le positionnement des MDD dans le secteur alimentaire suivant deux pôles : « marque » et « produit ». Chétochine (1992) avait représenté le marché des MDD en utilisant les vecteurs « marché à marques » et « marché merchandising » (voir figure VII, chapitre I). Un

marché axé sur le merchandising signifie que les caractéristiques extrinsèques (nom de marque, emballage, etc.) des produits ont moins d'impact sur le consommateur au point de vente ; on mise alors plus sur un emplacement privilégié, des présentoirs et stands d'informations spéciaux afin de les mettre en valeur. Dans le même ordre d'idée, le positionnement « produit » s'appuie sur les caractéristiques intrinsèques (goût, texture, durabilité, etc.) qui ne sont souvent pas apparentes au simple regard, mais nécessitent l'essai pour les apprécier. Dans ces conditions, le consommateur doit être averti de leur qualité par d'autres moyens.

Figure XV : Positionnement de MDD dans 4 secteurs d'activité du Québec



A la lumière des informations recueillies sur le reste de l'échantillon, nous pouvons ajouter un second couple de vecteurs et ainsi placer les MDD représentées par leur secteur d'appartenance dans un espace à deux dimensions. De manière à pouvoir être exclusif, nous posons l'hypothèse que lorsque les caractéristiques

socio-démographiques dominant dans le positionnement, le prix peut être négligé comme base (bien que son influence peut ne pas être nulle).

Les lettres du graphique, qui désignent les MDD d'un secteur d'activité, ont été placées d'après la compréhension et l'évaluation des propos de nos interviewés. Elles permettent de représenter visuellement des informations qualitatives, mais les distances ne doivent pas être prises au sens absolu. Elles ne sauraient être qu'une vulgarisation de la réalité. On en déduit que la majorité des MDD auraient le prix comme une des bases de positionnement, ce que nous avons déjà évoqué en parlant de valeur ajoutée. Les MDD de vêtements ont définitivement un positionnement « marque » alors que dans les autres secteurs cela est partagé avec le positionnement « produit » (avec plus ou moins d'intensité).

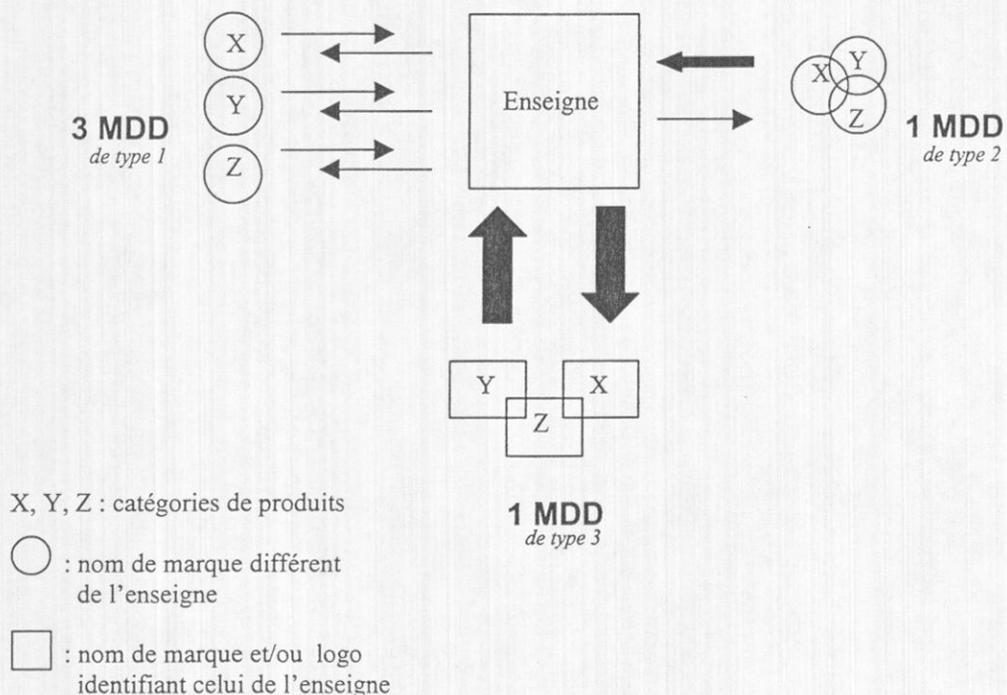
Le prix n'est pas forcément un élément de différenciation durable (à moins qu'il se distingue par son niveau exceptionnellement bas ou haut). Cela ne veut pas dire qu'il ne permet pas de segmenter le marché ni de positionner une marque, cependant, c'est un élément du marketing-mix qui peut se copier très facilement. Par ailleurs, si on observe le tableau 16, on constate que pour trois secteurs d'activité (alimentaire, vêtement, quincaillerie) se différencier et/ou être exclusif est un objectif relativement important dans la mise en marché d'une MDD. C'est pourquoi, nous proposons que certaines MDD du quadrant sud-ouest, celles de l'ensemble ou cluster 1, sont en situation instable ou de transition. Les MDD du cluster 2 sont mieux positionnées car elles ont une image franche de bas prix combinée à leurs caractéristiques intrinsèques; elles s'apparentent aux marques génériques définies dans la revue de littérature.

Les caractéristiques intrinsèques et extrinsèques du produit, de même que le profil de la clientèle cible sont utilisés pour le positionnement de la MDD comme nous l'avons dégagé de la revue de littérature et exprimé dans le cadre conceptuel. L'influence du positionnement de l'enseigne sur celui de la MDD va être discuté ci-dessous.

**Question 4 :** Y a-t-il une relation entre le positionnement de la MDD et celui de la chaîne de magasin ou de l'enseigne?

La figure XVI s'inspire de la relation MDD/enseigne (voir figure VII, chapitre I) qu'a proposé Ducrocq (1993). Les flèches qui partent de l'enseigne vers la MDD représentent la relation marketing descendante et celles en sens inverse désignent la relation marketing ascendante. De plus, l'épaisseur des flèches nous renseigne dans quelle mesure l'image de l'une a un impact sur l'image de l'autre.

Figure XVI : Relation entre l'image de l'enseigne et trois types de MDD



Les MDD de type 1 sont chacune développées pour une catégorie de produit spécifique. Les images qu'elles véhiculent doivent être distinctes entre elles, de même qu'avec celle de l'enseigne. C'est la forme de MDD qui se confond le plus avec la marque nationale. C'est aussi la MDD dont l'image est la plus facile à gérer, d'après les gestionnaires, car elle n'implique pas ou peu celle de l'enseigne.

La MDD de type 2 renferme plusieurs catégories de produits. La marque doit véhiculer une (ou plusieurs) caractéristique qui leur est commune de manière à unifier l'image. L'influence de la marque devrait être plus forte sur l'enseigne que dans le cas d'une MDD de type 1 puisqu'on la retrouve dans un espace plus grand au point de vente.

Il est évident qu'il existe une relation forte entre l'enseigne et la MDD de type 3 (marque d'enseigne). L'image de l'enseigne doit exactement refléter celle de la marque et vice versa; comme le disait un des managers : soit l'enseigne, soit la marque doivent évoluer, sinon elles n'ont plus de raison d'être. Qu'elles aient un impact positif ou négatif l'une sur l'autre, leur influence respective sera grande. Si la MDD ne peut pas refléter le positionnement de l'enseigne, il faut développer une contre-marque (de type 1 ou 2). Ou bien faire comme d'autres chaînes de magasins qui réussissent à segmenter leur marque d'enseigne : par exemple, *Gap* et *Jacob* en ajoutant respectivement *Gap kids* et *Jacob Junior*.

Les données quantitatives nous permettent de penser que la qualité et l'image des MDD de l'échantillon sont cohérentes et font parties intégrantes de l'image totale du magasin (avec un score de 4,1 sur 5). Quant à savoir qui peut avoir un plus grand pouvoir d'attraction sur le consommateur, c'est-à-dire l'enseigne ou la MDD, la question reste à explorer. Cela dépend, certes, des objectifs du distributeur, de la notoriété respective de la (des) MDD et de l'enseigne. Cependant, il semble qu'aucune enquête n'ait été menée auprès des clientèles des entreprises interrogées. Si, d'après Mathews (1995a), c'est sur le *branding* du magasin que les détaillants devraient miser, c'est alors l'enseigne qui devrait primer dans l'esprit du consommateur; l'enseigne est synonyme d'une offre de produits et services incluant des marques exclusives, soit des MDD.

**Question 5 :** L'enseigne a-t-elle intérêt à pratiquer une politique différenciée de qualité, c'est-à-dire exploiter plusieurs MDD de qualités inégales (sans rentrer en conflit avec le positionnement de l'enseigne)?

La tendance, parmi les entreprises interrogées, est de développer à la fois des MDD de qualité supérieure et de qualité moyenne (ou intermédiaire). Tout comme les marques nationales, cela permet de segmenter le marché lorsque l'on adopte un « positionnement marque ». De plus, lorsqu'il s'agit d'une marque d'enseigne (ou de type 3), la qualité devrait être uniforme et cohérente à travers les catégories de produits (ce qui n'est pas toujours le cas d'après les tableaux 14 et 15) pour ne pas rendre confus le consommateur. Il devrait y avoir un changement de nom de marque pour les produits qui ne se conforment pas aux critères de qualité établis.

Par contre, dans le cas d'une MDD « positionnée produit », plusieurs niveaux de qualité peuvent être développés (aussi bien intra que inter catégorie) puisque l'on repose l'image sur les caractéristiques intrinsèques et non sur une image uniforme de la marque. Ce cas a été rencontré dans le secteur alimentaire mais devrait avoir une faible probabilité d'être observé dans les vêtements, par exemple.

**Question 6 :** Quels sont les critères de sélection des catégories de produits à manufacturer?

Des critères de sélection des produits et des catégories sont établis afin de garantir une pénétration satisfaisante et une rentabilité durable de la MDD sur le marché. Le tableau 17 donne un résumé des mentions de ces variables ainsi que de leur importance suivant le secteur.

C'est l'estimation du potentiel de ventes de MDD, de même que la grandeur de la marge bénéficiaire qui semblent être les critères décisifs (communs à travers les secteurs) pour le choix de la catégorie.

Tableau 17 : Critères de sélection des catégories de produits

	A	P	V	Q
Augmenter la performance de vente de la catégorie	✓✓			
Copie des produits de MN qui sont en croissance	✓	✓✓✓		✓✓
Existence d'une niche inexploitée	✓		✓✓	
Fixation d'un écart de prix entre MDD et MN	✓✓	✓✓✓	✓	✓✓
Marge détaillant supérieure à celle sur la MN	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Marge grossiste supérieure à celle sur la MN	✓✓✓	✓✓✓		✓✓
Nature de la catégorie : produits de base, produits prêts à consommer, etc.	✓✓	✓		
Potentiel de vente de la MDD	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Taux de croissance rapide de la MN		✓✓		✓✓
Taux de rotation de stock élevé		✓✓		✓✓
Volume du produit minimum à écouler pour l'année	✓✓			

✓ : indique l'intensité au sein d'un groupe (✓✓✓ = maximum); évalué par le nombre de fois que les mots clés sont cités et/ou d'après l'importance qu'en témoignent les personnes interviewées.

A : alimentaire; P : pharmacie; V : vêtement; Q : quincaillerie; MN : marque nationale.

Si on compare avec les facteurs qui influencent la pénétration de la MDD dans la catégorie, identifiés dans le cadre conceptuel (figure XII), on retrouve l'influence de : la marge bénéficiaire; l'écart de prix entre MDD et marque nationale; le nombre de magasins dans la chaîne peut être associé au potentiel de ventes de la MDD puisque ce dernier en est dépendant. La profondeur de l'assortiment est utilisée de deux manières : dans les produits de quincaillerie et de pharmacie, on va se restreindre aux meilleurs vendeurs, c'est-à-dire limiter la profondeur de l'assortiment; dans les vêtements, la MDD peut être un moyen d'offrir un choix plus vaste au niveau de la profondeur pour se différencier. Quant à l'intensité de la promotion des marques de fabricant en concurrence dans une catégorie, elle a une influence sur la pénétration mais n'est pas un critère de choix de la catégorie. L'hétérogénéité des parts de marché et le nombre de marques nationales dans la catégorie n'ont pas été cités comme ayant une influence ni dans le choix d'une catégorie ni dans la pénétration de la MDD dans celle-ci.

**Question 7 :** Comment déterminer l'équilibre entre l'offre de marques nationales et celle de MDD?

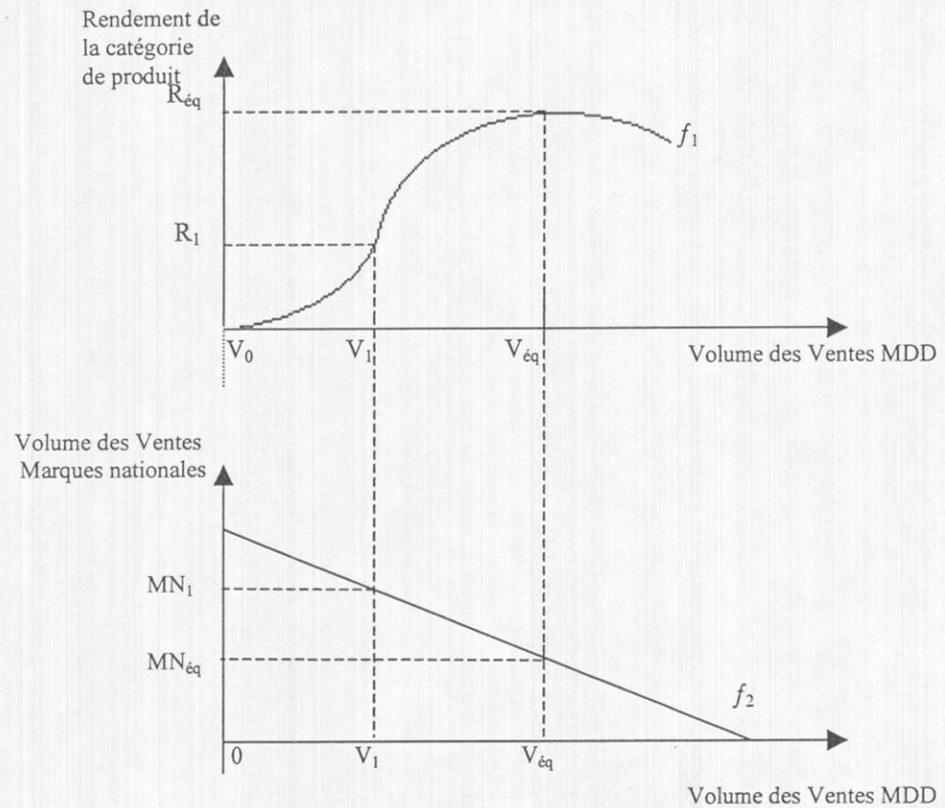
Les propos recueillis par les gestionnaires nous amènent à décrire un modèle permettant de comprendre comment déterminer les offres de MDD et de marques nationales les plus profitables. Ce modèle s'avère surtout utile pour l'alimentaire, la pharmacie et la quincaillerie/rénovation, étant donné qu'il implique la gestion par catégorie de produit.

Nous avons déjà élaboré une esquisse de ce modèle en présentant les résultats du secteur alimentaire (figure XV). Cette fois-ci, nous y avons ajouté une troisième variable, soit le volume des ventes de marques nationales dans la catégorie de produits (figure XVII). Pour les besoins d'illustration nous avons utilisé deux graphiques à deux dimensions, avec la même variable pour les abscisses, plutôt qu'un espace à trois dimensions.

Nous nous sommes arrêtés sur une forme fonctionnelle pour  $f_1$  et  $f_2$  mais ce n'est qu'un choix parmi plusieurs. D'après les informations que nous avons recueillies, nous posons l'hypothèse que  $f_1$  est une fonction qui a au moins un maximum; elle pourrait être strictement concave, mais la forme en S donne un cas plus général et augmente la réflexion. En effet, selon la situation, à l'introduction de la MDD dans la catégorie ( $V_0$ ) –il faut noter qu'à  $V_0$ , le volume de MDD est nul, alors que le rendement de la catégorie n'est pas égal à zéro– les rendements marginaux pourraient être croissants et devenir décroissants à un certain niveau ( $V_1, R_1$ ).

Quant à  $f_2$  nous estimons qu'elle est décroissante. Elle pourrait très bien être concave ou convexe mais cela n'enlève rien à l'analyse. Par contre,  $f_2$  pourrait avoir une portion croissante, par exemple entre 0 et  $V_1$ , dénotant l'effet dynamique de l'introduction de la MDD qui entraîne avec elle l'augmentation des ventes de marques nationales.

Figure XVII : Modèle d'équilibre marques de distributeur - marques nationales



Si on peut parler de niveau optimal, ou de niveau d'équilibre entre MDD et marques nationales, il se trouverait au point  $(R_{\text{éq}}, V_{\text{éq}}, MN_{\text{éq}})$ . Puisque cette figure représente un cas particulier, il est évident qu'en ce point, le volume des ventes de marques nationales pourraient être supérieur (mais aussi nul) à celui de la (ou des) MDD.

En utilisant les données scanner de la chaîne de magasins sur plusieurs périodes, le modèle devrait pouvoir être calibré avec les bons paramètres. C'est un résultat a posteriori, c'est-à-dire se basant sur les ventes réalisées. Cela implique par la suite pour les gestionnaires d'établir la stratégie permettant l'atteinte du point optimal. Dépendant du pouvoir décisionnel, le magasin ou le distributeur doit contrôler l'offre de marques, la présentation au point de vente, ainsi que la promotion, de manière à obtenir le rendement maximum de la catégorie. On comprend ici pourquoi ce type de modélisation est plus adapté aux secteurs

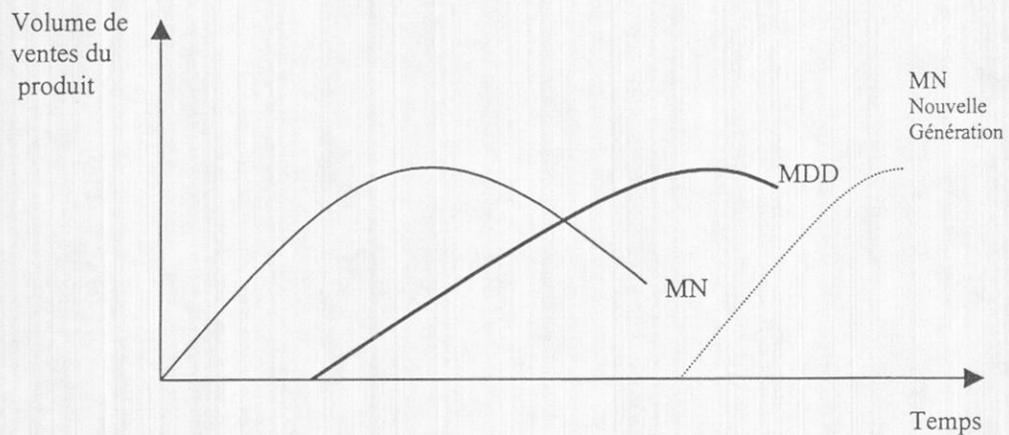
alimentaire, pharmaceutique, voire de la quincaillerie, car il nécessite un environnement où le taux de rotation des stocks est relativement élevé (et où les données scanner sont disponibles, cf quincaillerie).

Ce type de raisonnement demande d'y aller au cas par cas, catégorie par catégorie, selon l'influence que possèdent les marques de fabricant auprès des consommateurs. Dans certaines catégories de produits, la MDD ne percera peut-être jamais, dans d'autres, elle pourrait supplanter les autres marques nationales. Dans l'atteinte de son objectif de rendement, le distributeur doit donc prendre en compte le pouvoir attractif des marques nationales en leur donnant l'espace et la visibilité adéquate.

A ce titre, les détaillants ne semblent pas prêts à délaisser complètement les marques nationales d'une catégorie, même si elles n'ajoutent « rien d'autre que de la redondance » (tableau 14, score de 2,6 sur 5). Par contre, si les produits qu'ils peuvent offrir sous MDD ne sont pas d'une qualité concurrentielle, ils les abandonneront plus facilement au profit des marques de fabricant (4,4 sur 5). Toutefois, qu'il soit de MDD ou de marque nationale, si le produit n'est pas performant, il sera retiré de l'assortiment (score de 4,2). Nous n'avons malheureusement pas pu vérifier si le degré de qualité de la catégorie de produit a un impact sur la part de marché de la MDD, comme le montrait l'étude de Vishwanath et Mark (1997).

Dans le cas de produits durables ou semi-durables, et qui se copient plus difficilement, comme ceux retrouvés en quincaillerie, le problème peut également se regarder sous un autre angle. Les distributeurs ont généralement des budgets beaucoup plus modestes en R&D que les fabricants de marques nationales. De plus, ils vont copier les nouveaux produits des marques nationales qui ont un fort potentiel de vente et une forte croissance. Cela signifie que les quincailleries lancent leurs produits sous leurs propres marques lorsque le cycle du produit est déjà bien entamé. Dans cette optique, nous pouvons représenter la pénétration d'une MDD en fonction du temps (figure XVIII).

Figure XVIII : Cycle de vie du produit selon la marque



MDD = marque de distributeur; MN = marque nationale

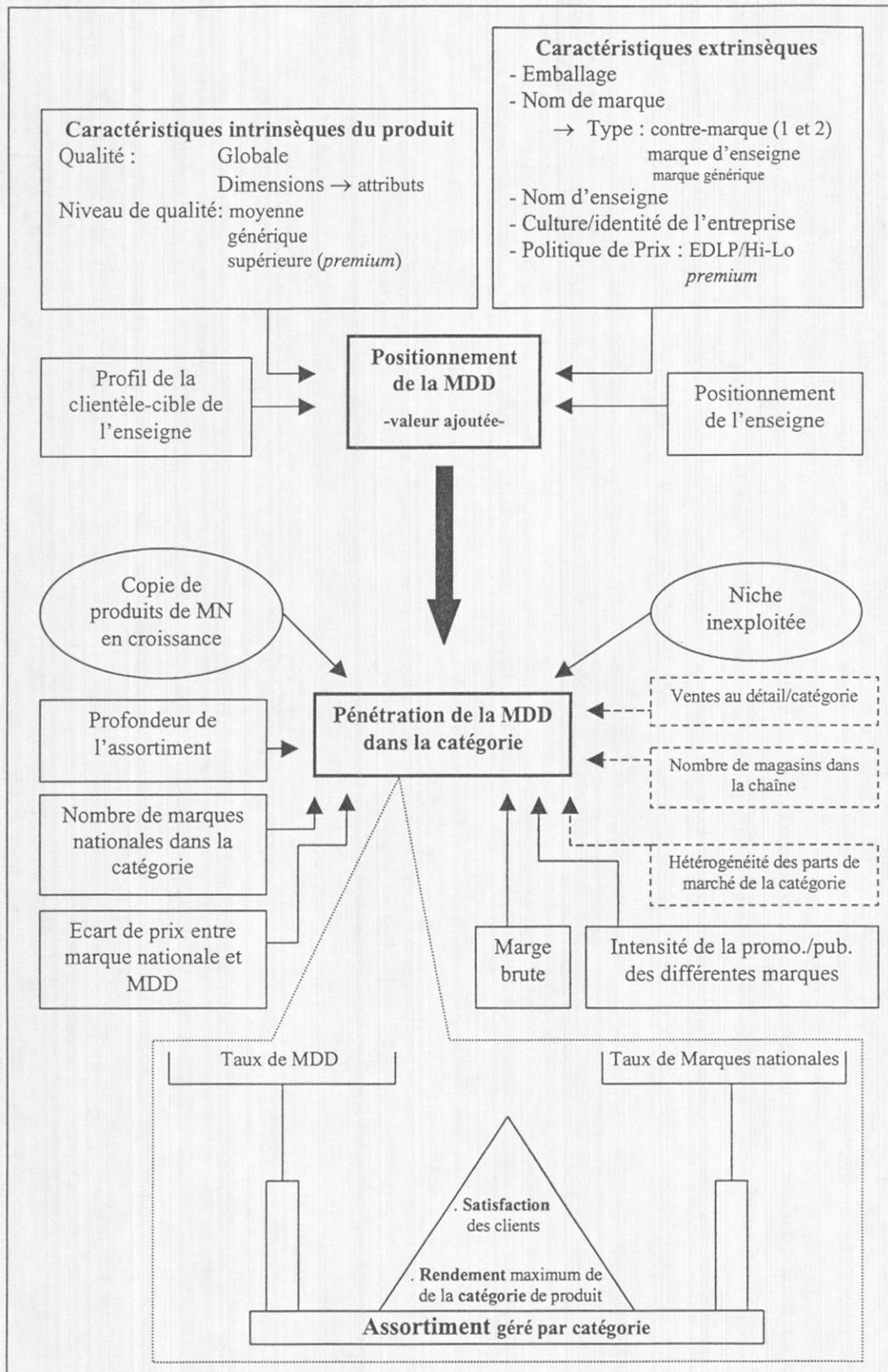
Lorsque le produit de marque nationale est en phase de déclin, celui de MDD pourrait encore maintenir ses ventes et même croître. Cependant, les efforts en R&D des fabricants de marques nationales débouchent sur le lancement d'une génération de nouveau produit (innovation radicale) qui vient changer l'offre dans la catégorie. La figure XVIII ne permet pas directement de dériver un niveau de ventes optimales. Mais utilisée en combinaison avec le modèle de la figure XVII, elle permet d'affiner l'analyse et de situer la combinaison optimale dans le temps.

Quant aux détaillants qui ne gèrent pas leur assortiment par catégories de produit -comme généralement dans le vêtement- les résultats de l'enquête ne permettent pas de construire un outil modélisant l'offre de MDD optimale. Les MDD que l'on retrouve dans les chaînes de vêtements sont souvent l'élément central de différenciation du magasin; la marque nationale augmente l'affluence des clients.

Pour clore notre analyse sur le positionnement et la pénétration de la MDD, nous revenons sur le cadre conceptuel (figure XII) présenté au chapitre III. Celui-ci avait été élaboré suite aux éléments dégagés de la revue de littérature et nous a servi comme repère d'investigation sur le terrain. La figure XIX (page suivante) est une version révisée du cadre conceptuel tenant compte des résultats de l'enquête.

Comme nous avons pu l'exprimer jusqu'à présent au cours de ce chapitre, la plupart des éléments du cadre conceptuel sont ressortis des entretiens qualitatifs. Cependant, quelques modifications doivent y être apporté pour refléter la réalité de l'échantillon.

Figure XIX : Eléments influençant le positionnement et la pénétration de la MDD



MN: marque nationale

Tout d'abord, dans les caractéristiques extrinsèques, la marque générique n'a pas explicitement ressorti des types de MDD; mais il s'est plutôt ajouté un second type de « contre-marque ». Ensuite, trois variables (rectangles en tirets) n'ont pas été identifiées comme ayant une influence sur la pénétration de la MDD. Néanmoins, nous ne pouvons les éliminer car rien ne nous permet d'affirmer qu'elles n'ont aucun impact.

Par contre, l'échantillon a permis de faire émerger deux variables affectant la pénétration (dans les bulles ovales) : copie de produits de marque nationale en croissance; niche inexploitée. De plus, c'est la maximisation du rendement de la catégorie de produit qui semble déterminer le volume de ventes optimal des différentes marques; et donc également l'équilibre entre l'offre de MDD et de marques nationales dans la catégorie de produit. Finalement, mises à part les différentes bases utilisées pour son positionnement, la MDD possède une image uniforme de « valeur ajoutée ».

## 2.2 *Stratégies observées*

Maintenant que nous avons discuté des éléments influençant le positionnement et la pénétration des MDD, nous pouvons tenter de caractériser les stratégies des distributeurs du Québec.

Le tableau 18 tente de dresser une typologie des stratégies recensées d'après les terminologies utilisées par Santi (1997) et Harvey et Kasulis (1998) que nous avons décrites au chapitre II. Le chiffre qui suit le secteur d'activité est une estimation des entreprises de l'échantillon qui utilisent la stratégie correspondante.

Dans son article, Santi (1997) parle de stratégie mixte, volontaire ou transitoire, où la chaîne de magasins propose à la fois une MDD de qualité supérieure et une de qualité plus faible. On retrouve cette tactique dans tous les secteurs, et de manière plus marquée en alimentaire. Par contre, il semble que ce soit plutôt une situation volontaire et durable que transitoire. Les chaînes de

vêtements se comportent un peu différemment : c'est plus pour segmenter par les caractéristiques des clientèles cibles (et des styles de vie) que par des niveaux de qualité que l'on multiplie le nombre de MDD. On peut également dire que les stratégies utilisées sont toutes globalement mixtes parce que les entreprises en adoptent une spécifique pour chaque MDD.

Tableau 18 : Stratégies observées des marques de distributeur du Québec

Stratégies	Dans quel secteur d'activité
Différentiation par le haut <sup>1</sup> ou Premium Branding <sup>2</sup> (A Frontal Attack Strategy)	Alimentaire (2) Quincaillerie (1) Vêtement (3)
Opportuniste <sup>1</sup> ou Copycat Branding <sup>2</sup> (A Guerrilla Strategy)	Pharmacie (2) Quincaillerie (2)
Parallel Branding <sup>2</sup> (A Leveraging Strategy)	Quincaillerie (2) Vêtement (2)
Bargain Branding <sup>2</sup> (A Flanking Strategy)	Alimentaire (2) Pharmacie (2) Quincaillerie (1)

<sup>1</sup> : d'après Santi (1997)

<sup>2</sup> : d'après Harvey et Kasulis (1998)

C'est plus dans le vêtement, l'alimentaire, et dans une moindre mesure la quincaillerie/rénovation, où l'on va utiliser la différenciation par le haut ou le *premium branding*. Wileman et Jary (1997) ont observé que le « *premium* » (ou prime) de la marque est perçu de deux manières : soit par le volume, soit par le prix (voir chapitre II). Pour la grande majorité de notre échantillon, c'est sur le volume que les magasins recueillent la prime des MDD. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, très peu de MDD vont afficher un prix supérieur à la marque nationale même si la valeur est plus élevée. Harvey et Kasulis (1998) associent cette stratégie au terme d'« attaque frontale » du marketing guerrier, car le distributeur oppose à la marque nationale une MDD de qualité élevée comparable (sans être une copie) avec un atout : valeur ajoutée pour le consommateur grâce au prix inférieur.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les MDD en pharmacie sont peu différenciées des marques nationales, de même pour certaines des MDD en quincaillerie/rénovation. C'est donc en copiant les produits de marque de fabricant

dont le taux de croissance est élevé, et en maintenant un écart de prix suffisamment grand, que ces chaînes de magasins peuvent avoir une stratégie de guérilla (ou opportuniste); c'est-à-dire attaquer seulement les points forts des marques nationales. Cette stratégie peut être risquée car si la copie est trop proche de la marque nationale, elle peut contrevenir aux lois sur le commerce et les brevets. Mais si l'imitation est trop éloignée, elle sera inefficace auprès du consommateur.

L'attaque de flanc caractérise plus certaines MDD des entreprises des secteurs alimentaire, pharmaceutique et dans une moindre mesure la quincaillerie. Dans ce cas-ci, la MDD n'attaque pas directement la marque nationale, mais elle va essayer de conquérir les consommateurs sensibles au prix qui se contentent d'un produit de base, ou générique, sans fioritures.

Certains distributeurs (tableau 18) utilisent également une stratégie dite « de levier ». Selon la définition de Harvey et Kasulis (1998), elle est similaire à la stratégie de guérilla sauf que le détaillant invite expressément le consommateur à comparer la MDD et la marque nationale «copiée». Dans les pharmacies (et parfois les supermarchés), la tactique consiste à utiliser des petits panneaux ou étiquettes installés sur les étagères incitant le client à comparer les produits. Cependant, sans utiliser la tactique spécifique des pharmacies, les chaînes de vêtements utilisent la marque nationale comme levier en attirant les consommateurs par sa présence et en réalisant les ventes sur les MDD.

Bien que nous ayons dressé un portrait des secteurs d'activité selon les stratégies MDD employées, cela ne veut pas dire qu'elles sont toutes bien définies et communiquées clairement à travers toute l'entreprise, comme en témoignent les résultats du questionnaire. Plusieurs chaînes de magasins sont en situation de transition et/ou en cours d'implantation de nouveaux fils directeurs concernant leurs MDD. La typologie que nous avons présentée est un premier essai de caractérisation.

# Conclusion générale

## 1. *Discussion et conclusions*

La marque de distributeur n'est pas un concept nouveau, mais l'environnement du commerce de détail ou de la distribution en général a favorisé son développement ces dernières années. L'objectif qui a dirigé cette étude est double : comprendre comment s'effectue le positionnement des MDD et examiner comment leur pénétration est menée par les chaînes de magasins. Il a paru opportun de s'interroger sur le comportement des entreprises du Québec puisque peu de littérature en fait état, et ce, non seulement pour le secteur alimentaire, mais aussi celui de la pharmacie, du vêtement et de la quincaillerie/rénovation. Le caractère exploratoire et qualitatif de la recherche comporte certaines limites qui seront abordées à la prochaine section. Néanmoins, les conclusions qui suivent peuvent être exploitées par les chercheurs ou les managers de marques.

La revue de littérature nous a permis de cerner assez bien la problématique du positionnement, toutefois, c'est en grande majorité les MDD développées en Europe ou aux Etats-Unis, et pour des produits de consommation courante, qui sont

documentées. L'enquête sur le terrain révèle, pour un certain nombre de distributeurs du Québec, que le positionnement des MDD est orienté par deux vecteurs principaux: (1) les caractéristiques extrinsèques du produit, ce que nous avons défini par **positionnement marque**; (2) les caractéristiques intrinsèques, ce que nous avons appelé **positionnement produit**. Certaines MDD, surtout dans les vêtements, vont utiliser les **caractéristiques socio-démographiques de la clientèle cible comme bases** de positionnement. Cependant, c'est le **positionnement prix** qui unifie l'image de la majorité des MDD examinées, tous secteurs confondus. Bien que les MDD sont de très bonne qualité par rapport aux marques nationales, l'image «moins cher» leur reste attachée.

La concurrence se fait sur la valeur ajoutée entre MDD et marque de fabricant. La qualité –même si elle est un moyen de segmenter– des MDD est gérée de manière à rencontrer les mêmes standards que la marque nationale de référence. C'est pourquoi, la qualité du produit de MDD sera marginalement plus élevée que celle de la marque nationale au même prix; mais le plus souvent, c'est le prix qui aura un écart substantiel entre les deux marques, avec une qualité équivalente.

Le positionnement est également affecté par le type de MDD développé. La MDD par catégorie de produit, qui ne porte pas le nom de l'enseigne, permet une segmentation plus fine du marché ainsi qu'une gestion de son image plus aisée. La MDD qui couvre plusieurs catégories de produits, sans porter le nom de l'enseigne, semble de plus en plus populaire au Québec pour les grands groupes qui possèdent plusieurs bannières: elle procure des économies d'échelles sur la standardisation des emballages et sur la logistique. Toutefois, un positionnement unificateur doit être recherché pour toutes les catégories de produits, afin qu'il n'y ai pas d'ambiguïté sur l'image de marque que le consommateur perçoit. Finalement, la marque d'enseigne, le type de MDD que tout le monde reconnaît, est utilisée pour créer une synergie avec le nom du magasin. A l'ère des regroupements de bannières, cette dernière est progressivement délaissée dans le secteur alimentaire; les managers ne

jugeant pas adéquat l'offre d'une marque d'enseigne dans un magasin ne portant pas le même nom.

Ces types de MDD vont avoir une relation plus ou moins forte avec l'enseigne. C'est le nom et le niveau de couverture des catégories de produits qui ont une grande influence sur cette relation.

Au niveau des facteurs qui concernent la pénétration des MDD sur le marché, nous avons pu dresser une liste des critères de sélection des catégories de produit utilisés par les entreprises interrogées. Il est fort probable qu'elle ne soit pas exhaustive, néanmoins cette liste constitue un point de départ pour comprendre les enjeux de la croissance d'une MDD.

Nous avons également proposé une modélisation de la croissance d'une MDD à l'aide de trois variables: le rendement de la catégorie de produit; le volume des ventes de MDD; le volume des ventes de marques nationales. L'analyse d'un tel modèle devrait conduire à trouver un point optimal de ventes pour MDD et marques nationales au sein d'une catégorie de produit. Ce point, que nous avons aussi appelé point d'équilibre, devient l'objectif stratégique à atteindre du détaillant en contrôlant l'offre de marques, la présentation au point de vente ainsi que la promotion. Cet outil peut être complété par l'analyse du cycle de vie du produit selon le type de marque, comme le laisse entrevoir les informations issues du secteur quincaillerie/rénovation.

Toutefois, cette analyse ne s'applique qu'aux magasins qui utilisent la gestion par catégories de produits. Dans notre échantillon, nous pouvons dire que son emploi est possible dans les secteurs de l'alimentaire, de la pharmacie, voire de la quincaillerie/rénovation. Dans le cas des chaînes de quincailleries, très peu au Québec sont équipées de lecteurs optiques et celles qui le sont ne rendent pas accessibles leurs données au marché. Pour les détaillants qui utilisent une autre forme de management, le problème doit se poser différemment car ni l'enquête, ni

la revue de littérature disponible ne nous permettent d'en discuter davantage pour l'instant. Ceci signifie qu'il est difficile d'obtenir un point d'équilibre général (MDD-marque nationale) pour l'ensemble de l'assortiment.

Nous avons achevé notre analyse en essayant de caractériser les stratégies MDD utilisées dans les quatre secteurs d'activité étudiés au Québec. A l'aide des typologies de Santi (1997) et de Harvey et Kasulis (1998), nous en avons identifié quatre: différenciation par le haut (ou *premium branding*); opportuniste (ou *copycat branding*); *parallel branding*; *bargain branding*.

Pour terminer, cette étude nous a permis de constater qu'une chaîne de magasins tire beaucoup d'avantages à avoir une MDD : contrôle de la qualité, du prix de détail, de l'image, de l'approvisionnement, etc. Pour la plupart des personnes interviewées lors de notre recherche sur le terrain, la MDD a donc un fort potentiel de croissance :

- Dans l'alimentaire, l'avenir est très prometteur car la qualité a considérablement augmentée et les consommateurs s'y habituent. Les distributeurs qui possèdent plusieurs enseignes procèdent à la rationalisation du nombre de leurs MDD, mais le développement de produit continue et reflète de plus en plus les attentes de la clientèle.
- Dans la pharmacie, les MDD prennent de plus en plus de place ; mais leur développement n'est pas encore aussi poussé que dans l'alimentaire, par exemple. Il semble qu'une fidélité se crée, et qui dit fidélité dit avenir. Cependant, elle est beaucoup tributaire de la différence de prix avec la marque nationale.
- Dans le vêtement, on se dit que tant que la MDD reflète le style du moment, tant que le prix et la qualité sont là, il y aura une progression.
- Dans la quincaillerie/rénovation, l'opinion est plus mitigée. Certains n'imaginent pas un glissement profond dans la MDD pour les prochaines années et préconisent plutôt le *branding* du magasin (ou de l'enseigne) dans son ensemble comme élément central de différenciation. Alors que d'autres estiment que c'est le type de magasin qui va sculpter ce que va être la MDD dans le futur: très forte

concentration de MDD dans les petites surfaces; plus grand choix, donc plus de marques nationales dans les grandes surfaces ou magasins entrepôts.

Le succès du détaillant et de ses MDD dépend de ses habiletés à faire du bon marketing : ce n'est pas seulement le bon produit et le bon prix qui sont importants, ce sont tous les éléments du « retailing mix ».

## 2. *Limites de l'étude*

Les limites de cette recherche sont essentiellement d'ordre méthodologique. Tout d'abord, son caractère exploratoire et qualitatif en fait un outil puissant pour définir, préciser, modéliser, comprendre des concepts, mais ne permet pas de standardiser ou de généraliser le résultat hors de l'échantillon et du contexte étudié. Les conclusions se restreignent donc à l'ensemble des entreprises interrogées et/ou des secteurs d'activité examinés.

Ensuite, les contraintes de temps et de ressources financières nous ont restreints à n'interroger généralement qu'une personne par entreprise et dans le meilleur des cas trois répondants. Afin de rentrer plus en profondeur sur certaines questions, d'autres gestionnaires auraient pu être interviewés, tels des managers de catégorie de produit, des acheteurs et/ou négociateurs.

Finalement, bien que la validité et la fidélité soient difficiles à démontrer dans le cas d'une recherche exploratoire, la rigueur de la méthodologie nous laisse penser que cette étude est valide. Certes, les résultats peuvent être contextuels. Cependant, ils sont suffisamment abstraits pour s'appliquer à d'autres entreprises similaires du Québec mais pas au point de perdre de leur sensibilité et de convenir à tous les secteurs d'activité. De plus, tous les objectifs ont été globalement atteints. Les réponses que nous avons pu formuler aux questions de recherche rendent compte du sujet étudié et peuvent être expérimentées par les managers de marques ainsi qu'à servir de points de départ aux chercheurs académiciens.

### 3. *Recherches futures*

Une recherche exploratoire conduit normalement à des études sur des échantillons de grande envergure. Un questionnaire standardisé, destiné aux entreprises possédant des MDD, pourrait être développé permettant de vérifier et/ou de compléter : la liste des critères de sélection de catégorie de produit pour le lancement d'une MDD; la liste des objectifs de mise en marché d'une MDD.

L'enquête sur le terrain nous a permis de dégager un modèle théorique expliquant la maximisation des profits d'une catégorie de produits par un niveau de ventes optimal de MDD. La prochaine étape serait d'évaluer le point optimum du modèle avec les données scanner d'une chaîne de magasins. Dans la même veine, pour les détaillants qui ne gèrent pas leur assortiment par catégorie de produit, il s'agit de trouver un autre moyen d'optimisation.

Un autre sujet qui a été soulevé pendant les entretiens, mais qui ne constituait pas spécifiquement une question de recherche, est l'impact de l'enseigne et de la MDD: laquelle possède un plus grand pouvoir d'attraction sur le consommateur et comment en déterminer l'intensité. Cela permettrait au détaillant d'élaborer un plan média équilibré. Dans ce contexte, c'est un sondage auprès des consommateurs qui devrait être la manière la plus adéquate de recueillir les données.

Dans notre étude, nous avons volontairement omis de considérer l'opérateur économique qui fabrique les produits pour la MDD. La relation et l'influence du sous-traitant envers le distributeur devrait également apporter des éléments de réponses à la pénétration de la MDD.

Enfin, la recherche a porté sur quatre secteurs d'activité spécifiques. D'autres études pourraient par exemple inclure ou se pencher sur des chaînes de magasins de sport, de jouets, etc.

## Références bibliographiques

- AAKER, David A. (1994). *Le management du capital marque*, Edition Dalloz, Paris, 304 pages.
- \_\_\_\_\_, V. KUMAR & Georges S. DAY (1998). *Marketing Research*, 6<sup>e</sup> éd., John Wiley & Sons, 776 pages.
- AGRA EUROPE (1997). «Aldi leads the way on own label», *Eurofood*, 4 Décembre, p. 6.
- BECHERER, Richard C. & Lawrence M. RICHARD (1978). «Self-Monitoring as a Moderating Variable in Consumer Behavior», *Journal of Consumer Research*, Vol. 5, N° 3, Décembre, p. 159-162.
- BENOUN, Marc & M.-L. HELIES-HASSID (1995). *Distribution : Acteurs et Stratégies*, 2<sup>e</sup> éd., Economica, Paris, 412 pages.
- BETTMAN, James R. (1974). «Relationship of Information-Processing Attitude Structures to Private Brand Purchasing Behavior», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58, N° 1, Février, p. 239-243.
- BOUDET, Antoine (1994). «Partout, le client plébiscite la marque de distributeur», *LSA*, Supplément au N° 1404, 30 Juin, p. 120-121.
- BOUTIN, Gérald (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 169 pages.
- BRETON, Philippe (1995). «De la marque du distributeur à la marque du client», *LSA*, N° 1446, 25 Mai, p. 36-37.
- \_\_\_\_\_, (1997). «Marques De Distributeurs : les clients les perçoivent mal», *LSA*, N° 1540, 22 Mai, p. 30-34.
- BROSSELIN, Claude (1979). *La Marque De Distributeur*, Entreprise Moderne D'Édition, Paris, 145 pages.
- BRUCKS, Merrie & Valarie A. ZEITHAML (1991). «Price and Brand Name as Indicators of Quality Dimensions», *Marketing Science Institute*, Rapport N° 91-130, Décembre.

- CHETOCHINE, Georges (1992). *Marketing Stratégique De La Distribution*, Editions Liaisons, Paris, 294 pages.
- \_\_\_\_\_ (1995). *La Déroute des marques : Comment l'arrêter ?*, Editions Liaisons, Paris, 176 pages.
- CONSEIL CANADIEN DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE (1995 et 1997). « L'état de l'industrie : une étude comparative de l'industrie alimentaire au Canada et aux Etats-Unis menée conjointement par le CCDA et le FMI ».
- CORSTJENS, Judith & Marcel CORSTJENS (1995). *Store Wars : The Battle for Mindspace and Shelfspace*, John Wiley & Sons, Chichester, 303 pages.
- CRESWELL, John W. (1995). *Research Design : Qualitative & Quantitative Approaches*, Sage Publications, 228 pages.
- CUNNINGHAM, Ross M. (1961). « Customer Loyalty to Store and Brand », *Harvard Business Review*, Vol. 39, N° 6, Novembre/Décembre, p. 127-137.
- DAMOUR, Pauline (1994). « Comment Carrefour Garde Ses Fidèles », *Le Nouvel Economiste*, N° 960, 26 Août, p. 52-53.
- DARMON, René Y., Michel LAROCHE, K.L. McGOWN & Jacques NANTEL (1991). *Les fondements de la Recherche Commerciale*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 498 pages.
- DARMON, R., LAROCHE, M. & J. PETROF (1996). *Le Marketing, Fondements et Applications*, 5<sup>e</sup> éd., Chenelière/Mc Graw-Hill, 236 pages.
- DAVIS COE, Barbara (1971). « Private Versus National Preference Among Lower- and Middle- Income Consumers », *Journal of Retailing*, Vol. 47, N° 3, Automne, p. 61-72.
- D'ERCEVILLE, Béatrice (1998). « Quand les enseignes deviennent des marques », *LSA*, N° 1569, 29 Janvier, p. 26-29.
- DESLAURIERS, Jean-Pierre, (1991). *Recherche Qualitative : Guide pratique*, McGraw-Hill, Montréal, 142 pages.
- DHAR, Sanjay K. & Stephen J. HOCH (1997). « Why Store Brand Penetration Varies by Retailer », *Marketing Science*, Vol. 16, N° 3, p. 208-227.
- DUCROCQ, Cédric (1991). *Concurrence et stratégies dans la distribution*, Vuibert Entreprise, Paris, 285 pages.

- \_\_\_\_\_ (1993). « Marques de distribution : de l'économique au marketing », *Revue Française du Marketing*, N° 41, p. 61-65.
- DUNNE, Patrick & Robert KAHN (1997). « Retailing in the USA : an interpretation of current trends », *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 25, N° 8, p. 275-280.
- FITZELL, Philip (1982). *Private Labels : Store brands & generic products*, AVI Publishing Co., Wesport, USA, 295 pages.
- \_\_\_\_\_ (1992). *Private Label Marketing In The 1990s : The Evolution of Price Labels Into Global Brands*, Global Book Productions, New York, NY, 294 pages.
- FONTAINE, Laurent (1993). « Les marques privées ne périssent plus », *Commerce*, Novembre, p. 22-30.
- FRANK, Ronald E. & Harper W. BOYD (1965). « Are Private-Brand-Prone Grocery Customers Really Different? », *Journal of Advertising Research*, Vol. 5, N° 4, Décembre, p. 27-35.
- GARDNER, David M. (1971). « Is There a Generalized Price-Quality Relationship? », *Journal of Marketing Research*, Vol. VIII, N° 2, Mai, p. 241-243.
- HAIPOIENU, Spencer L. (1990). « The Rise of Micromarketing », *The Journal of Business Strategy*, Vol. 11, N° 6, Novembre/Décembre, p. 37-42.
- HARDOUIN, Patrick & Cédric DUCROCQ (1993). *Le Commerce Indépendant Organisé*, Editions Liaisons, Paris, 187 pages.
- HARVEY, Michael & Jack J. KASULIS (1998). « Retailer Brands – The Business of Distinction », *The Retailing Issues Letter*, co-édité par Arthur Andersen et le Center For Retailing Studies de Texas A & M University, Vol. 10, N°1, Janvier.
- HOCH, Stephen J., Xavier DREZE & Marie E. PURK (1994). « EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic », *Journal of Marketing*, Vol. 58, N°4, Octobre, p. 16-27.
- \_\_\_\_\_ & Shumeet BANERJI (1993). « When Do Private Labels Succeed? », *Sloan Management Review*, Vol. 34, N° 4, Eté, p. 57-67.
- JACQUESON, Karine (1996). *Les consommateurs de produits de marque privée de qualité supérieure : analyse comparative selon la durée d'existence de la marque achetée*, Mémoire M.Sc., Ecole HEC, Montréal, 122 pages.

- KAPFERER, Jean-Noël (1992). *Strategic Brand Management*, The Free Press, New York, 341 pages.
- \_\_\_\_\_ & Gilles LAURENT (1989). « La sensibilité aux marques » dans *La Marque : Moteur De La Compétitivité Des Entreprises Et De La Croissance De L'Economie*, sous la direction de J.-N. Kapferer et J.-C. Thoenig, McGraw-Hill, Paris, p. 93-124.
- KING, Stephen (1991). « Brand-Building In The 1990S », *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 8, N° 4, Automne, p. 43-52.
- KING, Nigel (1994). « The Qualitative Research Interview », dans *Qualitative Methods in Organizational Research, A Practical Guide*, édité par C. CASSEL et G. SYMON, SAGE Publications, London, p. 14-36.
- KOTLER, Philip & Ravi SINGH (1981). « Marketing Warfare in The 1980s », *The Journal of Business Strategy*, Hiver, p. 30-41.
- KVALE, Steinar (1996). *InterViews : An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, SAGE Publications, 326 pages.
- LAMBIN, Jean-Jacques (1994). *Le Marketing Stratégique : Une perspective européenne*, 3<sup>e</sup> éd., Ediscience international, Paris, 578 pages.
- LE CORROLLER, Philippe (1998). « Mieux vendre grâce à l'échange de données », *LSA*, N° 1568, 22 Janvier, p. 24-27.
- L'Expansion Management Review (1995). « Le marketing n'est pas une fonction, mais un processus! » (Entretien avec Philip Kotler), N° 76, Mars, p. 41-50.
- LICHTENSTEIN, Donald R. & Scot BURTON (1989). « The Relationship Between Perceived and Objective Price-Quality », *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVI, N° 4, Novembre, p. 429-443.
- LIEBECK, Laura (1996). « Private label goes premium », *Discount store News*, Vol. 35, N° 21, 4 Novembre, p. F38.
- LIVESEY, F & P LENNON (1978). « Factors Affecting Consumers' Choice Between Manufacturer Brands and Retailer Own Labels », *European Journal of Marketing*, Vol. 12, N° 2, p. 158-170.
- MAILLARD, Eric (1989 ?). *La Marque : enjeu des rapports industrie/commerce*, Chotard et Associés Editeurs, Paris, 205 pages.
- MARCHAND, Jo-Ann (1994). « Les Marques Privées versus Nationales », *Quincaillerie Marériaux*, Mars/Avril, p. 21-22.

- MATHEWS, Ryan (1995a). « Branding the store », *Progressive Grocer*, Novembre, p. 4-5.
- \_\_\_\_\_ (1995b). « A competitive edge », *Progressive Grocer*, Novembre, p. 10-15.
- \_\_\_\_\_ (1995c). « A passion for excellence », *Progressive Grocer*, Novembre, p. 21-26.
- McGOLDRICK, Peter J. (1984). « Grocery Generics – An Extension of the Private Label Concept », *European Journal of Marketing*, Vol. 18, N° 1, p. 5-24.
- MILES, Matthew B. & Michael A. HUBERMAN (1994). *Qualitative Data Analysis : an expanded sourcebook*, 2<sup>e</sup> éd., SAGE Publications, 338 pages.
- MILLS, David E. (1995). « Why Retailers Sell Private Labels », *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 4, N° 3, Automne, p. 509-528.
- MURPHY, Patrick E. (1978). « The Effect of Social Class on Brand and Price Consciousness for Supermarket Products », *Journal of Retailing*, Vol. 54, N° 2, Summer, p. 33-42.
- MYERS, James H. (1996). *Segmentation And Positioning For Strategic Marketing Decisions*, American Marketing Association, Chicago, 358 pages.
- MYERS, John G. (1967). « Determinants of Private Brand Attitude », *Journal of Marketing Research*, Vol. 4, Février, p. 73-81.
- NANDAN, Shiva & Roger DICKINSON (1994). « Private Brands : Major Brand Perspective », *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, N° 4, p. 18-28.
- PERRIEN, Jean , Emmanuel CHERON & Michel ZINS (1983). *Recherches en marketing : Méthodes et Décisions*, Editions Gaëtan Morin, Québec, 615 pages.
- PORTER, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 557 pages.
- \_\_\_\_\_ (1996). « What Is Strategy », *Harvard Business Review*, Vol.74, N° 6, Novembre-Décembre, p. 61-78.
- QUELCH, John A. & David HARDING (1996). « Brands Versus Private Labels : Fighting to Win », *Harvard Business Review*, Vol. 74, N° 1, Janvier-Février, p. 99-109.

- Quincaillerie Matériaux, « Spécial Bannières », Vol. 109, N°6, Décembre 1996/Janvier 1997, p. 8-25.
- RAJU, Jagmohan S., Raj Sethuraman & Sanjay K. DHAR (1995). « The Introduction and Performance of Store Brands », *Management Science*, Vol. 41, N° 6, Juin, p. 957-978.
- RAO, Akshay R. & Kent B. MONROE (1989). « The Effect of Price, Brand Name, and Store Name on Buyers' Perceptions of Product Quality : An Integrative Review », *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVI, N° 3, Août, p. 351-357.
- RAO, Tanniru R. (1969). « Are Some Consumers More Prone to Purchase Private Brands? », *Journal of Marketing Research*, Vol. VI, Novembre, p. 447-450.
- RICHARDSON, Paul S., Alan DICK & Arun K. JAIN (1994). « Extrinsic And Intrinsic Cue Effects on Perceptions of Store Brand Quality », *Journal of Marketing*, Vol. 58, N° 4, Octobre, p. 28-36.
- \_\_\_\_\_, Arun K. JAIN & Alan DICK (1996). « Household Store Brand Proneness : A Framework », *Journal of Retailing*, Vol. 72, N° 2, Eté, p. 159-185.
- RIESZ, Peter C. (1978). « Price versus Quality in the Marketplace, 1961-1975 », *Journal of Retailing*, Vol. 54, N° 4, Hiver, p. 15-28.
- ROTHE, James T. & Lawrence M. LAMONT (1973). « Purchase Behavior and Brand Choice Determinants For National and Private Brand Major Appliances », *Journal of Retailing*, Vol. 49, N° 3, Automne, p. 19-33.
- SALMON, Walter J. & Karen A. CMAR (1987). « Private Labels Are Back In Fashion », *Harvard Business Review*, Vol. 65, N° 3, Mai-Juin, p. 99-106.
- SAMLI, A Coskun (1989). *Retail Marketing Strategy : Planning, Implementation, and Control*, Quorum Books, Wesport, USA, 353 pages.
- SANTI, Michel (1997). « Marques de distributeurs : six idées fausses », *L'Expansion Management Review*, N° 84, Mars, p.64-78.
- SAVILL, Brett (1996). « Retail Insights : Marketing Strategies at Boots Healthcare International », *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 24, N° 2, Printemps, p. vi-vii.
- SCHUTTE, Thomas F. (1969). « The Semantics of Branding », *Journal of Marketing*, Vol. 33, Avril, p. 5-11.

- SETHURAMAN, Raj (1992). « The effects of Marketplace Factors on Private Label Penetration in Grocery Products », *Marketing Science Institute*, Rapport N° 92-128, Octobre.
- STERN, Louis W., Adel I. EL-ANSARY & Anne T. COUGHLAN (1996). *Marketing Channels*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 576 pages.
- SULLIVAN, Donald L., Stephen W. BIRDWELL & Suzan N. KUCUKARSLAN (1994). « An Assessment of Consumer Purchasing Behavior for Private-Label vs. Brand-Name Over-the-Counter Products in Chain Pharmacies », *Journal of Pharnaceutical Marketing & Management*, Vol. 8, N° 1, p. 85-108.
- THIL, Etienne & Claude BAROUX (1983). *Un pavé dans la marque*, Flammarion, Paris, 243 pages.
- TOFFLER, Alvin (1991). *Les Nouveaux Pouvoirs*, Fayard, Paris, 658 pages.
- TROUT, Jack & Al RIES (1979). « The Positioning Era : A View Ten Years Later », *Advertising Age*, 16 Juillet, p. 39-42.
- TROUT, Jack (1996). *Les nouvelles lois du positionnement*, Editions Village Mondial, Paris, 220 pages.
- TROY, Kathryn (1998). « Managing the Corporate Brand », *The Conference Board*, Research Report 1214-98-RR, New York, NY, 30 pages.
- URDE, Mats (1994). « Brand Orientation – A Strategy for Survival », *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, N° 3, p. 18-32.
- VIGNY, Jacques (1990). *La distribution : structures et techniques*, 2<sup>e</sup> éd., édition Sirey, Paris, 209 pages.
- VISHWANATH, Vijay & Jonathan MARK (1997). « Your Brand's Best Strategy », *Harvard Business Review*, Vol. 75, Mai/Juin, p. 123-129.
- WILEMAN, Andrew & Michael JARY (1997). *Retail Power Plays : From Trading to Brand Leadership*, New York University Press, New York, 280 pages.
- WIND, Yoram J. (1982). *Product Policy : Concepts, Methods, And Strategy*, Addison-Wesley Publishing Co., 666 pages.
- WORTZEL, Lawrence H. (1987). « Retailing Strategies For Today's Mature Marketplace », *The Journal of Business Strategy*, Vol. 7, N° 4, Printemps, p. 45-56.

**Annexes**

## Annexe A : L'analyse de Porter appliquée au commerce de détail

Thèmes et sous-thèmes	Liste des questions
<b>Clients</b>	
Position sur le marché	<p>Marché actuel du segment stratégique?            Taux de croissance moyen des 3 dernières années?            Taux de croissance de la formule par rapport au chiffre d'affaires du commerce de détail (au plan national et international)?            Quelle est notre part de marché du segment stratégique?            Quelle pourrait être cette part de marché dans 5 ans (si le segment stratégique est nouveau, quelle part de marché peut-on espérer prendre à la concurrence la plus proche)?            Y a-t-il synergies entre ce segment et d'autres segments que nous exploitons déjà? Si oui, lesquels?</p>
Clients	<p>Combien de clients?            Qui sont-ils?            Où sont-ils?            Comment communiquer avec eux?            A quel coût?            Peut-on les fidéliser? Comment?            A quoi sont sensibles les clients?            En cas de nouveau segment : Quel sera l'accueil fait à ce nouveau segment?            Y a-t-il des prescripteurs?            Qui sont-ils?</p>
Implantation	<p>Combien d'implantations doit-on prévoir « nationalement », « internationalement » pour satisfaire les clients?            Où doit-on s'implanter?            Disponibilité et coût des emplacements?            Investissements nécessaires?</p>
<b>Concurrence</b>	
Rentabilité	<p>Quels sont les concurrents directs régionaux, nationaux et internationaux?            Quelle est la rentabilité des capitaux investis dans la formule au plan national et international?            Quelle est la valeur ajoutée courante dans le segment?            Y a-t-il une masse critique? Si oui, quel est son niveau?            Quel est le niveau du ratio résultat net/chiffre d'affaires dans le segment?            Quelle est la rotation des actifs sur ce segment?</p>
Investissements	<p>Quel est le montant des investissements à prévoir?            Dans quels délais?            Quel sera le financement à prévoir?            Est-ce possible?            Quel doit être le montant des investissements publi-promotionnels (publicité + promotion / chiffre d'affaires)?</p>

Coûts	<p>Quelle est la structure des coûts sur le segment?</p> <p>Y a-t-il des économies d'échelle réalisables?</p> <p>Des gains de productivité? Si oui, sur quoi?</p>
Image	<p>Quelle est l'importance de l'image sur le segment stratégique?</p> <p>Quelles sont les images en présence?</p> <p>Peut-on se créer une image?</p> <p>La modifier?</p> <p>A quel coût?</p> <p>Comment se crée une image?</p> <p>A quel coût?</p>
Stratégies	<p>Quels sont les concurrents directs régionaux, nationaux et internationaux?</p> <p>Y a-t-il des moyens de se différencier des concurrents? Si oui, comment?</p> <p>Quelles sont les stratégies en présence dans le segment?</p> <p>Y a-t-il des stratégies gagnantes? Si oui, lesquelles?</p> <p>Y a-t-il des barrières à la sortie?</p>
<b>Fournisseurs</b>	
Pouvoir	<p>Quels sont les principaux fournisseurs de produits?</p> <p>Ai-je du pouvoir sur eux?</p> <p>Ai-je plus de pouvoir que mes concurrents?</p> <p>Y a-t-il des fournisseurs de remplacement? Si oui, lesquels?</p> <p>Quelles sont mes pertes si j'utilise un fournisseur de substitution?</p> <p>Quels sont les délais de paiement dans ce segment?</p> <p>Quels sont les principaux fournisseurs de services?</p> <p>Ai-je du pouvoir sur eux?</p> <p>Ai-je plus de pouvoir que mes concurrents?</p> <p>Quelle est l'importance de la main-d'œuvre dans ce segment?</p> <p>Y a-t-il de la main-d'œuvre disponible dans la qualification voulue? Si non, peut-on la former?</p> <p>Ai-je du pouvoir sur eux?</p> <p>Ai-je plus de pouvoir que mes concurrents?</p> <p>En cas de nouveau segment : pourra-t-on mobiliser les cadres que nous avons aujourd'hui?</p> <p>Quels sont les hommes/femmes qu'il faut?</p> <p>Sont-ils disponibles?</p> <p>A quel prix peut-on en former?</p> <p>Durée de l'apprentissage?</p> <p>Ce nouveau segment est-il un élément de motivation du personnel dirigeant?</p> <p>Y a-t-il des risques de dispersion du management?</p>
Intégration	<p>Y a-t-il des menaces d'intégration amont-aval?</p> <p>Ai-je intérêt à faire de l'intégration aval-amont?</p> <p>Totale ou partielle?</p> <p>Sur quels biens?</p> <p>Quels sont les coûts engendrés par l'intégration?</p>

Logistique	Quelle est l'importance de la logistique pour ce segment stratégique?
<b>Formules substituts</b>	Quelles sont les formules substituts (concurrentes directes)? Quelles sont les menaces à court et long terme?
<b>Nouveaux entrants</b>	
Protection	Y a-t-il des économies d'échelle qui protègent de l'arrivée de nouveaux entrants? Y a-t-il des (bons) emplacements disponibles? Y a-t-il des barrières juridiques à l'arrivée de nouveaux entrants? Les images de enseignes existantes sur le segment constituent-elles une barrière? Le montant des besoins en capitaux peut-il constituer un obstacle pour de nouveaux entrants?

Source : Bénoun et Héliès-Hassid (1995; pages 115-118)

## Annexe B : Définition de la formule de distribution

Critères	Options
Le magasin	
Domaine	Alimentaire Non Alimentaire Mixte
Champ d'application géographique de la formule	Local Régional National International
Clientèle cible	Non ciblée/ciblée Ciblée par : Niveau de revenu, style de vie, ethnie, âge, circonstances
Mode d'exercice et méthode de vente	Avec/sans magasin Avec vendeur/libre service Autres médias
Taille de la surface de vente	Géante Moyenne Petite
Localisation du point de vente	Centre ville Autres quartiers Périphérie
L'architecture du magasin	Luxueuse Moyenne Simple
L'assortiment	
Caractéristiques de l'offre	Large et profonde Large et peu profonde Étroite et profonde Étroite et peu profonde
Points forts de l'offre	Plusieurs Un Aucun
Politique de marque	<b>Marque exclusive</b> <b>Marques prestigieuses</b> <b>Marques nationales</b> <b>Marques nationales et d'enseigne</b> <b>Marques d'enseigne dominantes</b>
Présentation de la marchandise	Luxueuse Soignée Standard Sans recherche

Le niveau de prix	
Politique de prix	Elevé Moyen Discount Autre
Politique de marge	Elevée Moyenne Basse
Le service	
Etendue, et niveau, des services proposés	Etendus Moyens Bas
Degré de spécialisation	Hyperspécialiste Spécialiste Multispécialiste

Source : Bénoun et Héliès-Hassid (1995; pages 87-88)

## Annexe C : Guide d'entretien

### Le positionnement et la stratégie des marques de distributeur

Date de l'entretien :

Lieu :

Nom de l'interviewé :

Entreprise :

---

#### I- Présentation de la recherche

- Enregistrement de l'entretien
- Objectifs : de l'étude/de l'entretien.

#### II- Mise en contexte

##### 1) Depuis quand avez-vous développé des marques privées?

- Combien de marques privées avez-vous?

##### 2) Pourquoi avez-vous développé un programme de marques privées?

- Sonder : objectifs court terme/long terme.

Si la fidélisation est un objectif : **Pensez-vous que c'est plutôt votre bannière qui fidélise votre clientèle à votre (vos) marque(s) privée(s), ou est-ce le contraire (les marques privées qui fidélisent à la bannière)?** Est-ce vrai pour chacune de vos marques privées?

- Est-il nécessaire dans votre secteur, aujourd'hui, de proposer des produits sous marque privée? Pourquoi?

### **III- Les facteurs de positionnement**

#### **3) Comment avez-vous développé ces produits sous marque privée?**

- Sonder : les étapes ; les difficultés; a-t-on suivi un modèle?

Si plusieurs marques : **Qu'est-ce qui vous a amené à exploiter plusieurs marques privées?**

- Sonder : différents degrés de qualité (moyenne/supérieure)  
La qualité de vos produits de marque privée est-elle consistante à travers toutes les catégories (ou tout l'assortiment)?

#### **4) Quelle image voulez-vous donner à votre (vos) marque(s) privée(s)?**

Pour chacune des marques et/ou dans chacune des bannières,

- Sonder: caractéristiques des consommateurs-cible; qualité (globale ou dimensions spécifique). Le rôle du prix.
- Votre (vos) marque(s) privée(s) s'adresse-t-elle(s) à plusieurs segments de consommateurs?
- Y a-t-il des points communs entre vos différentes marques privées?

#### **5) Qu'est-ce qui caractérise ou distingue vos produits de marque privée des autres marques nationales que vous offrez?**

- Sonder : personnalité de la marque.
- Sonder : lien entre l'image du magasin et de la (des) marque(s) privée(s).

#### **6) Comment le nom de la (des) marque(s) a-t-il été choisi?**

- Sonder : marque d'enseigne, marque par catégorie de produit, marque générique.

Si marque d'enseigne : **Quels sont les avantages ou les inconvénients d'une marque corporative (qui porte le nom de l'enseigne)?**

- Sonder : couvrir différents niveaux de qualité, réputation, etc.

#### **IV- Pénétration des marques de distributeur**

**7) Comment faites-vous la sélection des catégories de produit à manufacturer sous votre (vos) marque(s) privée(s)?**

- Sonder : critères.

**8) Avez-vous des critères de performance auxquels votre (vos) marque(s) privée(s) doit répondre?**

- Sonder: parts de marché; si oui, les préciser.
- Quels sont les facteurs de succès qui vous semblent importants dans la mise en marché d'une marque privée?
- Est-ce qu'il vous arrive de retirer des produits de marques nationales si une marque privée se vend mieux?
- Est-ce que l'implication et le soutien à la marque corporative par le P.D.G. vous semble important? Pourquoi?

**9) Quelle espace occupent vos marques privées dans une catégorie, ou en moyenne dans votre assortiment?**

- Les marques privées comptent pour quelle proportion des ventes?
- Pensez-vous qu'il existe un seuil optimal?  
Si oui :           Comment l'atteindre?  
Si non :           Pourquoi?
- En quoi diffère la gestion de la marque privée de celle de la marque nationale?

**10) Comment voyez-vous l'avenir des marques privées dans l'ensemble de votre secteur d'activité?**

Terminer. Remerciements.

## Annexe D : Questionnaire

### La place qu'occupe la marque privée dans la gestion du commerce de détail

Dans le questionnaire qui suit, le terme **marque privée** (ou marque de distributeur, marque maison, marque de magasin) signifie une marque qui appartient ou est contrôlée par la chaîne de détaillant; le terme **marque nationale** s'applique aux marques qui appartiennent aux fabricants ou aux manufacturiers.

→ Veuillez entourer, pour chaque affirmation, le score approprié entre 0 et 5.

**5 indique que vous êtes tout à fait d'accord (accomplissement intégral) et 0 que vous êtes tout à fait en désaccord (tout reste à faire).**

	<i>Tout à fait en désaccord</i>					<i>Tout à fait d'accord</i>						
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1- Votre entreprise a une stratégie de marque(s) privée(s) clairement identifiée.	0	1	2	3	4	5						
2- Si vous avez une telle stratégie, elle est communiquée et expliquée clairement à l'ensemble de votre organisation (du siège social jusqu'aux employés de premier contact).	0	1	2	3	4	5						
3- Votre entreprise a une stratégie de marques nationales clairement identifiée.	0	1	2	3	4	5						
4- Si vous avez une telle stratégie, elle est communiquée et expliquée clairement à l'ensemble de votre organisation (du siège social jusqu'aux employés de premier contact).	0	1	2	3	4	5						
5- Vous distribuez régulièrement des échantillons de vos produits de marque privée.	0	1	2	3	4	5						
6- Vous utilisez régulièrement la publicité pour votre (vos) marques privée(s).	0	1	2	3	4	5						
7- Vous faites une promotion active de vos produits de marque privée.	0	1	2	3	4	5						
8- Vous avez établi des objectifs de vente (en unité) de vos produits de marque privée.	0	1	2	3	4	5						
9- Vous avez établi des objectifs de contribution à la rentabilité pour vos produits de marque privée.	0	1	2	3	4	5						
10- Si vous avez établi des objectifs de parts de marché et de rentabilité de vos produits de marque privée, ceux-ci sont communiqués clairement à l'ensemble de votre organisation.	0	1	2	3	4	5						

11- La qualité et l'image de votre programme de marque privée sont cohérentes et font parties intégrantes de votre image totale de magasin.	0	1	2	3	4	5
12- Vous gérez votre programme de marque privée de manière à toujours garantir la satisfaction de votre clientèle.	0	1	2	3	4	5
13- Vous suivez constamment les données scanner et retirez les articles (aussi bien de marque nationale que de marque privée) pour lesquels il n'y a pas une demande démontrée par les consommateurs.	0	1	2	3	4	5
14- La qualité de votre offre de produits sous marque privée est cohérente à travers tous les articles que vous proposez.	0	1	2	3	4	5
15- Vous offririez seulement des marques nationales si aucun produit alternatif de qualité élevée à manufacturer sous marque privée n'était disponible.	0	1	2	3	4	5
16- Vous offririez seulement des produits de marque privée dans une catégorie si la marque nationale équivalente n'ajouterai rien d'autre que de la redondance.	0	1	2	3	4	5
17- Vos produits sous marque privée sont toujours offerts à un prix inférieur à celui du produit équivalent de marque nationale.	0	1	2	3	4	5
18- Vous faites des groupes de discussion ( <i>focus groups</i> ), des sondages au point de vente ou des sondages postaux afin de constamment suivre les attitudes de vos clients face aux marques privées.	0	1	2	3	4	5
19- Vous faites des groupes de discussion ( <i>focus groups</i> ), des sondages au point de vente ou des sondages postaux afin de constamment suivre les attitudes de vos clients face aux marques nationales.	0	1	2	3	4	5
20- Vous faites de la promotion pour vos marques privées sur l'Internet.	0	1	2	3	4	5
21- Vous avez mis en place un programme pour clients fidèles qui peut être utilisé comme véhicule pour communiquer sur une base régulière, et vous l'utilisez mis à part la distribution de coupons.	0	1	2	3	4	5
22- Si une marque privée se vend mieux qu'une marque nationale, vous continuez à la promouvoir même si le fabricant d'une marque nationale vous propose un support (financier) promotionnel important.	0	1	2	3	4	5
23- Vous avez mis en place un programme avec des fournisseurs, afin de travailler étroitement aussi bien avec les fabricants de produits sous marques privées que les manufacturiers de marques nationales, dans le but de développer ou améliorer votre programme de marque(s) privée(s).	0	1	2	3	4	5

**Merci de votre collaboration.**

## Annexe E : Les entreprises interviewées, en bref.

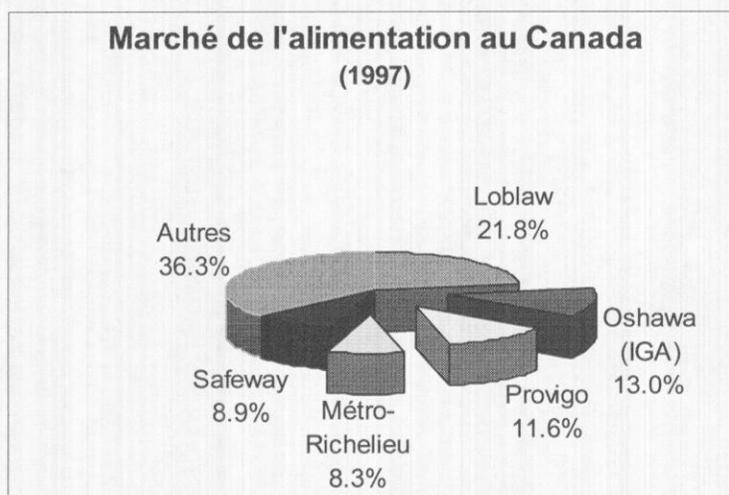
### Le secteur alimentaire

Entreprise	Rang des 500 canadiennes (97)	Revenus (97) (000 \$)	Nombre d'employés	Enseignes
Agora	20*	1 906 940	1 264	IGA, Bonichoix
Metro-Richelieu	45	3 432 300	6 500	Metro, Marché-Richelieu, Super C
Provigo**	25	5 956 200	23 500	Provigo, Maxi, Maxi & Cie, Loeb

\* : pour le Groupe Oshawa (qui détient Agora à 100%)

\*\* : avant l'acquisition de Provigo par Loblaw

Source : Le classement 500, *Commerce*, Juin 1998; Rapports annuels de société.



Source: *Les Affaires*, 18 Juillet 1998, p. 29.

### Le secteur de la pharmacie

Essaim : - 4<sup>e</sup> chaîne la plus importante au Québec  
- Environ 200 pharmacies

Uniprix : - 2<sup>e</sup> chaîne la plus importante au Québec (4<sup>e</sup> au Canada)  
- Chiffre d'affaires 1997 : 660 millions \$  
- 200 succursales Uniprix, 28 pharmacies Uniclínique  
- Environ 3790 employés (dont 90 au siège social)

Source : Document corporatif, *Uniprix, 20 ans avec vous*, 62 pages.

### Le secteur du vêtement

Entreprise	Rang des 500 canadiennes (97)	Revenus (97) (000 \$)	Nombre d'employés	Enseignes
A Gold	-	-	200	A. Gold (11 magasins)
Compagnie de la Baie D'Hudson	21	6 446 700	57 000	La Baie (interrogée), Zellers
Reitmans	292	412 300	5 000	Antels, Cactus, Dalmys, Pennington, Reitmans, Smart Set

Source : Le classement 500, *Commerce*, Juin 1998; Rapports annuels de société.

### Le secteur de la quincaillerie/rénovation

Entreprise	Rang des 500 canadiennes (97)	Revenus (97) (000 \$)	Nombre d'employés	Enseignes
Réno-Dépôt	-	431 406	2 500	Réno-Dépôt, BricoCentre
Ro-Na Dismat	200	707 100	387	RONA L'entrepôt, RONA Le Rénovateur, RONA Le Quincailler, Botanix
Sodisco-Howden	327	353 600	550	Centre Do it, Mat Expert, Novico, Quincaillerie Pro, Unitotal

Source : Le classement 500, *Commerce*, Juin 1998; Rapports annuels de société.