

Impact des marques de distributeurs (MDD)
sur la structure de l'exploitation
des entreprises agricoles et alimentaires
(Etude MAAPAR 01.B6.03.01)

Note de synthèse

Décembre 2003

Recherche ayant bénéficié d'une aide du Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et
des Affaires Rurales.

Direction des Politiques Economique et Internationale (Référence MAP 01.B6.03.01).

Le contenu du présent document n'engage que la responsabilité de ses auteurs.

L'objectif de l'étude était de dégager des facteurs pertinents tant qualitatifs que quantitatifs, permettant de mettre en lumière l'impact des marques de distributeurs (MDD) sur l'activité, la structure de l'exploitation et l'évolution des entreprises agroalimentaires françaises. Cet objectif devait être réalisé à partir de l'examen des résultats comptables d'entreprises de cinq secteurs des industries agricoles et alimentaires. Ces secteurs ont été : la volaille, la charcuterie (deux segments : jambon cuit et salaisons), les fruits et légumes transformés, les produits laitiers frais, la biscuiterie. La méthodologie suivie figure en annexe.

Principales conclusions

I - La MDD a un impact certain sur la gestion des entreprises

A- La MDD a un impact indéniable sur l'exploitation des entreprises industrielles.

Celles qui ont choisi de se développer sur ce marché ont des caractéristiques tellement affirmées qu'on peut **conclure à l'existence d'un métier MDD**. Les industriels spécialisés en MDD sont un peu à l'alimentaire ce que sont les équipementiers à l'automobile. Ils acquièrent un savoir-faire d'ensemblier de compétences qui les rend progressivement indispensables à une clientèle professionnelle dont ils dépendent totalement. A côté des spécialistes, on trouve des fabricants à marque qui valorisent leur courbe d'expérience et saturent leurs usines grâce à un métier complémentaire.

Les producteurs de MDD sont, pour le moment, des gestionnaires de situations acquises, situés au cœur du marché et non des défricheurs de terrains nouveaux.

L'impact des MDD est tellement fort qu'il crée un ensemble de savoir-faire propres qui s'agrègent pour constituer un véritable métier de fournisseurs de produits destinés à des professionnels.

On peut, en conclusion, dresser le **profil type de l'entreprise** spécialisée qui se caractérise par :

- Une organisation centrée sur la gestion des fonctionnalités du produit (produits neutres et produits différenciés) et sur la gestion des marges.
- Des savoir-faire qui touchent :
 - La production de masse située en cœur de marché,
 - La gestion du rapport qualité / prix,
 - La maîtrise de la logistique (le commercial et l'innovation étant peu importants).
- Une gestion qui privilégie :
 - Le marketing industriel (trade marketing),
 - La souplesse des usines.
- Une philosophie qui repose sur :
 - La maîtrise de l'information vis-à-vis du partenaire distributeur,
 - Une stratégie défensive qui privilégie les choix tactiques plutôt que les options à terme,
 - Une prime à l'efficacité et à la réactivité plutôt qu'à l'efficience.

Pour ce faire, l'entreprise développe un certain nombre d'atouts :

Un service Recherche et Développement performant, susceptible de servir de **technico-commercial et entraîné à l'adaptation des produits** aux fonctions de marché recherchées, **plus qu'à celle d'innovations importantes,**

Un service qualité capable de garantir le respect des cahiers des charges et de le justifier, à tout moment, à ses homologues de la grande distribution,

Une logistique intégrant l'amont, l'aval et les flux internes, capable de piloter la production et totalement orientée vers le client : en bref un **supply chain management,**

Un système informatique fonctionnant en temps réel et parfaitement **efficace** tant pour la **gestion de sa production et de sa logistique** que pour celle de **la chaîne cliente,** les deux étant idéalement (au moins partiellement) intégrées.

Une usine totalement aux normes: la distribution n'hésitant pas à imposer les investissements qu'elle juge nécessaires à la sécurité alimentaire.

Une capacité à saturer l'usine grâce à une bonne gestion de portefeuille client - produit en jouant, éventuellement, sur les produits à marque propre.

Et pour les entreprises totalement spécialisées en marques de distributeurs

Une usine **souple et flexible** : afin de pouvoir arbitrer rapidement et recomposer une gamme, au besoin en recherchant des clients alternatifs si un marché s'avère déficient par rapport aux prévisions du client distributeur.

Une gestion efficace plutôt qu'efficente des moyens de production. Efficace, pour répondre aux exigences très élevées de la grande distribution mais sans prétendre à l'efficience (adapter au mieux ses moyens aux résultats escomptés) car l'industriel n'est pas maître du cahier des charges.

Peu de frais de structure : en particulier **pas de service commercial**,

Une **organisation adaptée au dialogue** avec le distributeur, centrée autour de la gestion des produits et des **fonctions - services** qui lui sont associés, ainsi qu'à la gestion des marges.

Une très bonne cellule de **trade marketing qui est le savoir-faire clé** du spécialiste et sa capacité à **répondre simultanément aux besoins spécifiques du distributeur et à ceux de ses clients** : seul moyen de conserver une capacité de négociation avec la distribution et donc un niveau de marge raisonnable.

Une gestion discrète de l'information : Un industriel trop « transparent » se fragilise. Un bon spécialiste sait occulter ses marges (parfois ses résultats).

En conclusion

Tous les éléments sont réunis pour que l'on puisse parler d'un métier de fabricant de MDD : une preuve en est que les principaux concurrents, sur le marché des MDD d'un segment stratégique donné, ne sont pas les mêmes que ceux d'un non spécialiste de ce même segment.

Les caractéristiques de l'entreprise MDD ne sont pas en soi favorables aux PME. La MDD n'est pas un instrument permettant de **pérenniser un tissu de PME**. C'est un instrument **de lutte contre les grandes marques nationales** de producteur, en particulier dans les secteurs très concentrés, encore que les difficultés du secteur poussent l'ensemble des parties à collaborer : Nestlé, Danone, etc. produisent des MDD.

Les situations doivent s'apprécier à partir du segment stratégique. Lorsque le **segment** est en fait une **niche** nécessitant une production spécifique, c'est un **refuge** pour les PME. Lorsque le segment est **plus vaste**, le fournisseur doit être de **plus grande taille**. A ce stade, la MDD est neutre.

La MDD semble avoir deux effets subtils sur les structures des secteurs. Elle **favorise la concentration en la bloquant à un certain niveau**.

Elle encourage **l'accroissement de taille des opérateurs** sur un marché donné. Avec **une usine de dimension suffisante** pour challenger les productions des leaders, une **capacité à absorber les charges fixes**, une politique très exigeante en matière de sécurité alimentaire, un **niveau d'activité permettant** à la chaîne **de représenter moins d'un quart du chiffre d'affaires de son fournisseur**.

En conséquence, les spécialistes sont assez peu nombreux sur les marchés et l'essentiel du solde de la fabrication des MDD non confié aux spécialistes, est assuré par les grands groupes producteurs de marques nationales.

La **limite** à la taille du fournisseur est dans la **qualité de réactivité et de souplesse imposée par la MDD** et dans la légèreté des structures nécessaires pour pouvoir se contenter de marges unitaires faibles. La production de MDD s'accommode mal d'organigrammes matriciels et de chaînes de décision trop longues. Elle ne peut être réalisée qu'à titre subsidiaire par de grands groupes ou dans des filiales décentralisées.

En conclusion

La MDD favorise l'accroissement de la taille des opérateurs moyens du segment stratégique mais elle s'accommode mieux d'une culture de PME. La taille critique à atteindre dépend, nous semble-t-il, du secteur concerné et de l'intensité capitalistique de la branche d'activité en cause.

B – L'impact financier tiré de l'examen de la comptabilité de 100 entreprises (50 spécialisées en MDD en 50 peu spécialisées en MDD) est plus difficile à mesurer.

Les résultats que nous avons tirés sont différents selon que l'on s'intéresse à la médiane de chacun des échantillons globaux, à la médiane des sous échantillons sectoriels, aux entreprises extrêmes (très performantes ou en très mauvaise situation). A la lumière des investigations complémentaires que nous avons conduites par la suite, la plupart des incohérences apparentes s'expliquent et peuvent se résumer de la manière suivante :

- Les **entreprises en difficulté** se répartissent, quel que soit le secteur, à peu près également entre spécialistes et non spécialistes de MDD. Elles sont d'ailleurs en situation tout à fait comparable. Il n'y a donc **aucune indication de pression excessive** de la grande distribution sur l'un des deux groupes.

- **Une entreprise spécialiste en MDD peut être très performante** mais **la voie est plus étroite** que pour les entreprises à marque. Elle doit, en effet, être capable de **résister** aux **pressions** de la grande distribution sur les marges et pour cela, **offrir des solutions originales sur un métier qu'elle maîtrise parfaitement, avec des risques de concurrence faibles**. C'est pourquoi les entreprises les plus performantes se répartissent pour 1/3 seulement sur les entreprises spécialisées en MDD et 2/3 pour les non spécialisées.

- Pour l'ensemble de l'échantillon l'industriel spécialisé en MDD a des **résultats d'exploitation satisfaisants**. L'équilibre **est obtenu par des moyens différents** et ceci s'observe sur les soldes intermédiaires de gestion et à partir des ratios croisés, compte de résultat – bilan. Les caractéristiques de l'exploitation peuvent se résumer comme suit : **un gestionnaire plus efficace de ses moyens de production et moins efficace de ses capitaux mis en œuvre**. Dans ce cadre général, les résultats des entreprises peuvent être très différents, mais les bonnes performances dépendent de savoir-faire spécifiques à la population considérée (spécialistes ou non en MDD).

- Le spécialiste **perd en marge brute comptable** 5 à 10 % de son chiffre d'affaires par rapport aux produits à marques de producteur marges arrières déduites. **Il perd** d'autant moins (et éventuellement gagne) **s'il offre des produits très bien positionnés** et s'il fait preuve d'un **professionnalisme incontestable sur des segments peu concurrentés**.

- **Il gagne en frais fixes de production** : commercial, logistique, stocks tampons, etc, et ce **d'autant plus** qu'il supprime des **frais généraux**, mais sa recherche d'ultra productivité ne doit pas aller jusqu'à supprimer le **service marketing** qui doit, au contraire, être renforcé.

- Il **doit investir beaucoup** et ne compensera que par la **saturation de ses installations**.

- En bref, il doit **exploiter au maximum** toutes les **possibilités que sa collaboration avec la grande distribution lui donne d'être efficace**, car son client partenaire ne lui permet pas de maximiser ses profits en terme de capitaux investis.

- Il ne pourra **être efficient** qu'en étant **capable de résister aux pressions sur les marges** ou en étant **dispensé d'investissements superfétatoires**. Dans les deux cas, il doit **d'abord acquérir la confiance** et le **respect de son client** par son **professionnalisme et par sa maîtrise du produit**. Le capital confiance sera d'autant mieux valorisé que le **secteur sera favorable**, l'optimum étant une **position de challenger** dans un secteur **dominé par des marques nationales puissantes, d'accès difficile** et offrant **peu d'opportunités pour un nouvel entrant**.

- Enfin, sur la période examinée (1999-2001), il ressort clairement que ces **tendances** de base **varient selon les secteurs et en fonction de la conjoncture**. Il y a une interférence évidente de données sectorielles notamment, qu'il convient d'éclaircir.

Conclusion

Les résultats financiers dépendent de la politique de l'entreprise fabricante qui doit être cohérente avec l'option choisie de se spécialiser ou non dans les MDD et en fonction de données exogènes qui sont :

- **la nature de la MDD et les politiques des chaînes clientes,**
- **la conjoncture,**
- **l'appartenance sectorielle.**

II – L'impact des facteurs exogènes à l'entreprise :

A - L'impact de la MDD est complexe et doit s'apprécier à trois niveaux.

La MDD est un **outil de gestion commerciale qui reflète la politique** de la chaîne à laquelle elle appartient. La MDD est un **dispositif** qui inter réagit avec l'offre de produits qui est elle-même déterminée par le secteur et la branche de l'industriel

La MDD est un **instrument ambigu qui dépend de la stratégie** de l'enseigne qui l'utilise.

• **Outil de gestion commerciale**, la MDD est pour le distributeur un support de communication destiné à fidéliser la clientèle de certains segments de marchés jugés porteurs pour leurs intérêts intrinsèques et pour leur contribution à l'image de l'enseigne.

La segmentation préalable du marché est une segmentation marketing qui détermine des populations homogènes de clients réputés sensibles au positionnement des produits vendus sous le nom de la marque.

La politique de marque s'inscrit dans le cadre du marketing situationnel admis par la quasi-totalité des chaînes et selon laquelle les consommations dépendent de **situations** auxquelles sont associées les **fonctions à remplir par le produit** consommé.

La segmentation binaire du Cabinet Gira dans son étude de février 1998 pour la Caisse Nationale de Crédit Agricole « La grande distribution alimentaire et ses fournisseurs ») nous semble bien adaptée pour évaluer les enjeux stratégiques.

Produits neutres (60% de la consommation)	Produits valorisés (40% de la consommation)
Fonctions : digestibilité, praticité, sécurité, habitudes alimentaires....	Fonctions : esthétique, santé, détente, dons...
Concurrence : rapport qualité - prix	Concurrence : différenciation

A l'évidence un système de marketing sophistiqué ne se justifie pas sur les premiers produits et la gestion pour être efficace, doit être simple, ce qui n'exclut pas la performance (cf. les hard discounters allemands).

L'un des **objectifs prioritaires des MDD** est de se **positionner en terme de prix** sur les produits de **cœur de marché**. Le prix de référence devra être recherché en tenant compte des données sectorielles.

Comme depuis cinquante ans et dans tous les pays développés, l'évolution des prix est normalement inférieure à celle du PIB, la recherche de **gains de productivité** par les industriels est **inévitable**. Il en résulte que :

- Les stratégies d'entreprise ne peuvent s'analyser en opposant la domination par les coûts à la différenciation. La tendance générale du secteur contraint les entreprises à des gains incessants de

productivité. **Les MDD peuvent être des catalyseurs**, elles ne peuvent être le **facteur principal**, encore moins exclusif, de la **pression sur les prix de vente** que subissent les entreprises.

- Les **stratégies de différenciation**, comme celles de compétitivité par les coûts s'appuient sur le produit alimentaire et non sur le produit agricole. La palette des paramètres susceptibles de modifier les conditions de concurrence est beaucoup plus large. Parmi eux, **les éléments incorporels et la réglementation jouent un rôle important**. Il est donc nécessaire de leur accorder toute l'importance qu'ils méritent notamment dans la mise en œuvre des politiques économiques.
- La MDD, technique de marketing interfère avec d'autres éléments que celui des relations industrie – commerce. Il faut bien comprendre notamment les connections avec les politiques sectorielles de la grande distribution : **c'est dans le cadre du secteur que se forme les prix directeurs** par rapport auxquels se positionneront les produits MDD.

• Le **dispositif de la MDD**, et notamment son positionnement prix, inter réagit avec l'offre qui lui est proposée. **La MDD est une marque**, c'est-à-dire un **outil de capitalisation des positions commerciales acquises sur un segment de marché**. Elle se positionne soit en leader soit par rapport aux grandes marques nationales. Dans cette hypothèse les MDD profitent de la capitalisation des situations acquises par les grandes marques. Si c'est elle qui assure une animation réussie du marché, elle en fait bénéficier ses partenaires fournisseurs.

L'efficacité du dispositif MDD dépend des contraintes sectorielles qui déterminent les conditions économiques de la concurrence sur le produit mais aussi de la situation de la branche qui fixe les paramètres techniques et notamment les éléments constitutifs du prix de revient qui sont détaillés au point C ci-après.

Le dispositif de mise en place de la MDD prend également en compte les orientations stratégiques des enseignes et les contraintes d'organisation. Par exemple, l'équipe Carrefour est très engagée dans une réflexion filière, les succursalistes indépendants ont la réputation de favoriser les entreprises locales, ce qui a conduit certains groupes à organiser des filiales décentralisées.

• **Instrument de mercatique** dans sa conception initiale, la marque de distributeur risque de devenir un domaine d'activité stratégique si la distribution prétend - à l'instar de ses homologues britanniques – devenir le marqueteur des produits de ses fournisseurs.

En tant que valorisation des marques de l'enseigne sur certains segments de marché, elle est liée à une **segmentation marketing**. C'est donc un élément de la politique commerciale appelé à être revu à tout moment.

Si elle devient, comme pour l'industriel fournisseur, un **domaine d'activité** qui résulte d'une **segmentation stratégique**, elle change de nature. Elle engage l'entreprise toute entière, concerne l'ensemble des fonctions et touche à son organisation. Une remise en cause de la politique de MDD correspondrait alors à un changement fondamental à entreprendre avec la plus extrême prudence.

Le risque est que, soucieuse de concilier des contraintes contradictoires, notamment d'organisation et faute de choix clair, la grande distribution recherche des solutions qui conduisent à une guerre des prix mettant en péril les entreprises qui dépendent d'elles.

B – La conjoncture : Les MDD semblent « tamponner » les situations conjoncturelles.

Les entreprises spécialisées en MDD sont peut être mieux préparées à profiter des modifications de tendance du marché, mais **moins opportunistes** pour **profiter d'une conjoncture favorable**. Compte tenu de leurs engagements vis-à-vis de la grande distribution, elles ne peuvent remettre en cause leur portefeuille produit - marché et n'arbitrent qu'à la marge en fonction de leurs capacités industrielles disponibles.

C – L'appartenance sectorielle est discriminante à deux niveaux :

Le secteur a un impact direct sur les marques de distributeur :

- Pour des motifs de structure économique (concentration ayant généré des marques de producteur fortes),
- Parce que les produits s'y prêtent, au cœur du marché ou au contraire liés à une forte valorisation de la part des consommateurs contribuant ainsi à fidéliser le client, objectif prioritaire de la grande distribution.

Ces avantages – inconvénients se focalisent sur les domaines d'activités stratégiques. Il y aurait donc des secteurs à MDD et parmi eux des segments propices.

- Plus le métier est concentré, moins il est favorable au développement des MDD de fonctionnalités banales (MDD de première ou de seconde génération). En revanche les **situations obtenues à ce titre sont très rentables** car l'industriel joue (au profit de la grande distribution) un rôle de challenger des grandes marques.
- Plus la technologie favorise l'atomisation du secteur, plus les MDD différenciées de troisième génération ont leur place.
- Plus le métier est innovant, plus le produit porte au rêve, plus la MDD est pénalisée.

- Plus l'étendue de la gamme et le taux de rotation en linéaire sont importants, plus le produit se prête à la fidélisation du client, plus la distribution cherche à y développer ses marques.

Le secteur a un impact indirect par la mise en œuvre des technologies concurrençant les grandes marques nationales. Cet impact s'appréciera au niveau de la **branche** d'activité qui correspond au cadre économique au sein duquel s'apprécie la concurrence sur des produits et des technologies comparables.

L'impact prévisible de la branche s'évalue facilement par rapport à la structure des coûts :

- Plus le niveau des frais fixes est élevé, plus l'industriel sera intéressé par la possibilité de saturer son usine, donc éventuellement par la MDD.
- Plus la part des frais fixes directs est importante par rapport aux frais fixes généraux, moins les possibilités de modifier la gestion de l'usine seront grandes. L'industriel donnera donc la priorité à des MDD n'ayant pas d'incidence sur le schéma de production et préférera au besoin des MDD de première génération à des MDD innovantes.
- Plus la part des frais variables sera importante, plus faible sera la possibilité d'améliorer la productivité unitaire et donc d'accepter une réduction de la marge unitaire.
- Plus la part des coûts se traduisant par des sorties d'argent sera importante, plus faible sera la possibilité de négociation pour l'industriel. Une entreprise peu capitalistique et employant une main d'œuvre exclusivement salariée sera donc particulièrement vulnérable.
- Plus l'industrie sera capitalistique et plus la rotation des immobilisations sera lente, plus faible sera la part des coûts correspondant à des sorties d'argent et plus forte sera la possibilité de négociation de l'industriel.

On pourrait facilement allonger cette liste.

Conclusion

L'intégration des données exogènes dans la démarche marketing de l'entreprise et leur combinaison avec des savoir-faire techniques pointus, constituent la base du trade marketing.

On comprend mieux les caractéristiques des entreprises exposées à la section précédente.

*Les données du marché professionnel peuvent se résumer de la manière suivante : **Le produit est attractif lorsqu'il est associé à une fonction qui lui permet d'être mieux valorisé que la seule fonction alimentaire (exemple : produits supplémentés associés à la diététique).***

Dans la formation de la valeur l'aspect réglementaire est important. Les cahiers des charges de la distribution, en accroissant les investissements de sécurité qui sont souvent des charges fixes et des frais généraux poussent à l'accroissement des volumes, donc à une concentration de l'offre sur des sites industriels moins nombreux mais plus grands et totalement saturés.

La différenciation s'effectue par la marque. Les signes de qualité ne réussissent commercialement que par les marques.

La logistique associée au produit MDD est une logistique conçue à partir des besoins de la distribution.

C'est une logistique tirée par l'aval et non poussée par l'amont agricole.

Le positionnement prix des MDD s'effectue par rapport à un prix de référence qui, le plus souvent, reflète avant tout l'état de la concurrence intra sectorielle. La MDD poursuit, en ce domaine une politique de suiveur. Les entreprises qui se spécialisent doivent avant tout démontrer des capacités tactiques d'adaptation à des situations qu'elles ne maîtrisent pas.

III – La recherche d'un schéma explicatif global :

La question posée par le ministère concerne l'impact sur l'exploitation des entreprises (au pluriel) ce qui explique qu'au-delà de la gestion de chaque entreprise la réponse fournie devra être interprétée dans la perspective d'un impact sur le tissu de l'agroalimentaire et peut être de sa conséquence sur l'agriculture. Les réponses apportées jusqu'à présent ont donné des réponses factuelles permettant une compréhension fine de points particuliers. Nous avons recherché des pistes permettant d'identifier les éléments susceptibles de fournir une trame explicative et une cohérence d'ensemble.

L'organisation des MDD par la construction d'un réseau permanent ultra productif

Les MDD sont multiples et diverses car elles visent à cibler au mieux les besoins du consommateur. Une analyse trop pointilliste des différentes MDD ne peut donc que nuire à la vision d'ensemble.

La MDD est en fait un système d'ultra compétitivité fondé sur une mise en réseau stabilisée (cluster de M. Porter). Les éléments de cette compétitivité sont nombreux et variés mais l'un des principaux est sans doute la possibilité de concilier une segmentation très fine de marchés tout en réalisant des séries longues en usine.

Ce faisant, le réseau satisfait bien aux contraintes d'un fournisseur d'aliments : **réaliser des gains de productivité permanents mais sans nuire à l'offre de produits différenciés.** Ce système est techniquement gagnant - gagnant. Il présente pour la distribution alimentaire l'avantage supplémentaire d'être sans risque puisque celle-ci prélève ses marges et positionne le produit au prix qu'elle juge le plus approprié. C'est la notion de prix de référence par rapport auquel s'établit celui de la MDD qui est l'élément central du dispositif et qui détermine la possibilité pour les fournisseurs d'obtenir une rémunération satisfaisante de leur activité.

Le secteur et la branche d'activité nous paraissent être l'un des paramètres clés pour la création du prix. C'est le secteur qui détermine les conditions économiques de concurrence : concentration des opérateurs, domination ou non des marques de producteur etc.

La branche fixe les paramètres de la structure des coûts (variables, fixes, donnant lieu ou non à des sorties d'argent liquide, etc.)

La capacité de négociation d'une entreprise variera ainsi considérablement selon son secteur et sa branche d'appartenance.

L'équilibre technique du réseau est fondé sur un partage de compétences entre la grande distribution et l'industrie. Cette dernière joue le rôle de directeur de fabrication, de la recherche développement produit (en partage avec la grande distribution) et de chef de produit.

Une marginalisation de l'industrie amputerait le réseau d'une partie de sa cohérence opérationnelle et nuirait au développement de l'ensemble. Ce serait un atout supplémentaire pour la concurrence (hard discounters par exemple). Il est donc de l'intérêt bien compris de la grande distribution que l'équilibre de prix assure la rémunération des fonctions exercées et la pérennisation du rôle des industriels.

Ces remarques devraient s'imposer d'elles-mêmes à la distribution si celle-ci continue de percevoir la marque de distributeur comme un élément de sa politique de communication et un moyen de capitaliser sa stratégie de différenciation.

Mais si la distribution, dont la multiplicité de marques traduit une certaine difficulté de positionnement, cède à la tentation de devenir le marqueteur de ses fournisseurs transformant ces derniers en sous-traitants intégrés en fait sinon en droit, la problématique de développement changera.

Le marketing des MDD deviendra l'un de ses domaines prioritaires d'activité et il est probable que la grande distribution refusera d'adopter une politique de coûts et d'allègement de ses structures dans les secteurs où elle souffre apparemment d'un handicap par rapport à ses concurrents hard discounter. (Les MDD de première génération : produits destinés à la consommation neutre selon la terminologie Gira).

Dans ce cas, les pressions sur les marques des industriels risquent d'aller au-delà du raisonnable et nous nous retrouverons dans un scénario de perte de compétitivité du réseau (cluster) du fait de la disparition des industriels en tant que partenaires actifs et d'une réduction de la cohérence opérationnelle de l'ensemble.

Annexe

Méthodologie :

- La recherche de discriminants dans l'exploitation, à partir de la comptabilité générale, de deux populations de 50 entreprises (soit 100 entreprises au total) : les unes plus spécialisées et les autres moins spécialisées que la moyenne des entreprises de leurs secteurs, dans la fabrication de produits à marque de distributeur. L'objectif étant de déterminer si des différences pouvaient être observées entre les deux populations et quels domaines d'activité ou quels points critiques de gestion, devaient faire l'objet d'études plus approfondies.
- L'étude qualitative, auprès de vingt dirigeants d'entreprises, réalisée sous forme d'entretiens semi directifs, afin de noter la perception des industriels et d'éclairer les points critiques identifiés précédemment.
- Afin de pallier l'absence d'études plus ponctuelles qu'il eut été opportun de pouvoir conduire après l'examen des comptabilités et avant de procéder aux entretiens avec les industriels, nous avons examiné un certain nombre d'études réalisées sur des sujets identiques ou voisins auxquels nous avons pu avoir accès. Nous n'avons procédé à leurs analyses qu'après avoir interviewé les industriels. En effet, nous ne souhaitons pas biaiser nos entretiens à partir de conclusions qui, pour certaines, dataient de plusieurs années. En revanche il nous a semblé souhaitable d'exposer nos travaux au benchmarking d'études souvent plus techniques que la notre.
- Nous avons utilisé des données accessibles et non re-traitées. Ce faisant nous nous sommes interdit une approche rigoureuse permettant de formater et de valider les informations réunies. Nos conclusions reposent sur des perceptions. Les avantages ont été symétriques : toute approche fondée sur une discipline particulière privilégie nécessairement les paramètres qu'elle est à même de traiter. L'intérêt de notre démarche nous semble résider dans le fait qu'elle est globale. Les entretiens avec les industriels, généralement des dirigeants ayant une vision globale de leur entreprise et souvent de leur secteur, prennent en compte des situations et des problématiques complexes. Elles intègrent et pondèrent implicitement des éléments de marché, d'organisation interne de l'entreprise, de connaissance de la grande distribution.

L'étude confiée au Cabinet Interactis Consultants a été réalisée avec l'utilisation de bases de données de ce cabinet et l'appui de deux sous traitants : Ge-Audis et APD.

Ge-Audis a utilisé les moyens d'Agro-Associés.

Les deux auteurs du rapport de synthèse sont :

Bernard Dangla, chef de mission (mis à la disposition de Ge-Audis par Agro-Associés)
Daniel Munoz, consultant senior (Assistance Projets et Développement APD).