
LES MARQUES DE DISTRIBUTEURS

État des lieux en France et réflexions économiques

FABIAN BERGÈS-SENNOU
INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE
AGRONOMIQUE

Mars 2002

Avant-Propos

Pendant longtemps, les producteurs ont quasiment maîtrisé l'intégralité de la structure verticale agro-alimentaire à cause de la forte parcellisation du commerce de détail. Depuis quelques années, les distributeurs commencent peu à peu à remonter la ligne verticale en s'appropriant des tâches nouvelles (conception de produits, promotions, ...) habituellement du ressort des fabricants.

La forte concentration des enseignes (9 d'entre elles détiennent 95 % de la surface totale des hypermarchés, et 4 enseignes 52 % de celle des supermarchés) a changé la donne du jeu de négociation dans la structure verticale entre producteurs et distributeurs, et ces derniers affichent désormais clairement leur souveraineté grâce à une totale maîtrise des Marques de Distributeurs - MDD (qui représentent en moyenne 20,3 % des ventes sur les hypers et supermarchés).

La Loi du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles Régulations Économiques (NRE) définit précisément la marque de distributeur dans son article 62 : *"Est considéré comme produit vendu sous marque de distributeur le produit dont les caractéristiques ont été définies par l'entreprise ou le groupe d'entreprises qui en assure la vente au détail et qui est le propriétaire de la marque sous laquelle il est vendu"*.

Ces marques se développent particulièrement dans des créneaux où les produits sont d'usage courant (alimentaire et hygiène), mais elles commencent à faire leur entrée dans les rayons dévolus à l'équipement de la personne ou du foyer (marque FirstLine pour l'électroménager chez Carrefour, ou encore Tissaïa pour le textile à Leclerc...).

Cette nouvelle stratégie permet d'atteindre deux buts à la fois : de par leur unicité sur les produits (le nom de l'enseigne), la fidélisation du client n'en est que plus facile, et leur existence même modifie le marché amont en affectant la rentabilité des producteurs car leurs produits sont désormais concurrencés par les MDD.

En résumé, les distributeurs ont donc entre leurs mains non seulement les prix et la qualité du produit, mais aussi les promotions ou les services. Ils profitent également de la nouvelle concurrence qu'ils peuvent faire jouer entre leurs fournisseurs, augmentant ainsi la dépendance économique de ces derniers vis-à-vis de la grande distribution.

Si l'on définit le pouvoir économique dans la structure verticale comme la capacité de l'agent à accroître ses profits, l'observation des chiffres¹ semble alors montrer que les distributeurs ont largement gagné en pouvoir de négociation au sein de la structure verticale.

¹Voir l'étude de M. Dietsch : "Les relations entre les producteurs et les distributeurs de biens de grande consommation", 1997.

Introduction

Dans cette section, l'objectif est de décrire deux des trois acteurs stratégiques pour le développement des marques de distributeurs (MDD) : les distributeurs et les consommateurs (les producteurs étant donc écartés provisoirement).

En France, tout comme au Royaume-Uni ou bien encore en Allemagne, la grande distribution est un secteur extrêmement concentré.

De plus, les habitudes des consommateurs méritent d'être rappelées dans le but de mieux saisir leur comportement d'achat (combien de magasins, à quelle fréquence, etc...).

La grande distribution

La France est, dans les dernières décennies, passée d'un commerce de détail à un commerce de masse. Jusqu'à la fin des années 1960, la fréquence d'ouverture des grandes surfaces est restée modeste. Cependant, l'année 1969 a vu le nombre d'inaugurations tripler pour arriver aux environs de 45 ouvertures dans cette seule année. Le vote de la Loi Royer² en 1974 limite l'implantation d'hypermarchés en France et a poussé les grandes enseignes à se lancer dans l'aventure de l'internationalisation (en Espagne : Carrefour avec Pryca, Auchan avec Alcampo, etc...).

Les petites et moyennes surfaces rencontraient donc moins de problèmes pour l'ouverture de nouveaux magasins. La plupart des hypermarchés en ont d'ailleurs profité pour agrandir leur espace commercial, à défaut d'en créer de nouveaux.

Le secteur français de la grande distribution est très concentré, vu que quatre enseignes (Leclerc, Intermarché, Carrefour et Promodès) se partagent 55 % des parts de marché en France.

Les conditions de concurrence entre enseignes ne sont pas tout à fait les mêmes car le supermarché se situe plus dans une optique de proximité, alors que les hypermarchés misent sur une capacité d'approvisionnement de masse avec une plus grande variété.

Les hypermarchés, outre la variété des produits proposés, abritent parfois une galerie marchande composée de boutiques, la plupart du temps sous franchise, qui permet au consommateur de retrouver toute la diversité qu'il rencontrerait en centre ville. Les supermarchés, sans pour autant fonctionner comme des *convenience store* (magasins de dépannage) ont choisi un compromis entre prix et diversité, surtout limité par la taille du magasin. Enfin, les supérettes ou petits commerçants, gagent plus sur un effet d'approvisionnement immédiat, aux prix plus élevés, mais le choix proposé au consommateur est alors bien moindre et se restreint aux principales marques nationales de l'alimentaire et MDD existantes le cas échéant.

²A la demande du Président Pompidou, Jean ROYER, Ministre du Commerce, fait voter une Loi soumettant la création de tout magasin dont la surface excède 1 200 m² à l'approbation d'une Commission Départementale d'Urbanisme Commercial (CDUC).

Quelques caractéristiques de la distribution alimentaire

Le secteur de la distribution alimentaire est plus concentré que le secteur de la distribution dans son ensemble (alimentaire et non-alimentaire), vu que les six principaux groupes³ drainent 77 % des ventes, et si l'on se restreint aux quatre principaux, on retombe sur les 55 % qui caractérisent le secteur.

La nature de la concurrence en France dans le secteur alimentaire de la distribution a changé de sens. Durant la dernière décennie, de nombreux petits groupes ont disparu, très souvent rachetés par de grandes enseignes. Ainsi, sur 50 chaînes de supermarchés en 1986, 21 avaient déjà disparus en 1996, et une nouvelle dizaine pourrait subir le même sort prochainement.

Le secteur non-alimentaire a mis du temps à se développer à l'intérieur des grandes surfaces. D'abord caractérisé par le textile, les jouets, la papeterie et le matériel haute-fidélité se sont ensuite imposés dans les hypermarchés. Les supermarchés, faute de place, se sont restreints au strict minimum préférant garder l'essentiel : l'alimentaire et l'hygiène (biens caractérisés par un renouvellement plus fréquent des achats que le textile ou la hi-fi).

En ce qui concerne les ventes dans le secteur alimentaire, deux enseignes, Intermarché et Leclerc brassent chacune quelques 140 Milliards de Francs Français (21,35 Milliards €) par année, les autres groupes plafonnant à 60-90 Milliards de FF (9-14 Milliards €).

En structures intégrées (c'est-à-dire en intégrant les filiales), le classement n'est pas le même car si Intermarché garde effectivement la première place, Carrefour passe en seconde position et Auchan repasse dans la première tranche des ventes, comme indiqué dans le Tableau 1.

Groupe de distribution	Chiffre d'Affaires en 1998 <i>Milliards €</i>	Résultat Net en 1998 <i>Milliards €</i>
Leclerc / Système U	195	n/c
Carrefour	179,79	4,24
Intermarché (hors Spar)	154	n/c
Auchan	148	n/c
Promodès	128,69	1,92
Casino	92,85	1,41
Comptoirs Modernes	37,15	0,65
Monoprix et Prisunic	20,59	0,17

TAB. 1 – Résultats des groupes de distribution français - Rapport Le Déaut (2000).

Les études sur la répartition des ventes par type de surfaces, en 1997, montrent que 33 % des transactions alimentaires ont eu lieu dans des hypermarchés, tandis

³Leclerc, Intermarché, Carrefour, Promodès, Auchan, Casino

que 25,3 % se sont déroulées dans des supermarchés, laissant 37,7 % aux petits-commerçants et autres spécialistes.

Parallèlement à cette restructuration des petits groupes, le *hard discount* (discompteur en Français) s'est fortement implanté dans l'Hexagone depuis 1988 avec l'arrivée des deux enseignes Allemandes Aldi et Lidl. La riposte de la part de Carrefour s'est traduite par la création de points de ventes Ed, et Leclerc a récemment racheté les 265 magasins de Leader-Price.

Il semble que la concurrence s'effectue entre chaque type de structure (à l'horizontale) et non pas transversalement, bien que les grandes enseignes traditionnelles souhaitent tout de même être présentes dans la consommation à très bas prix.

Les consommateurs et l'attachement à la marque contre l'enseigne

Lors d'une enquête récente de l'INSEE, (l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques), parmi les neuf ménages sur dix qui fréquentent régulièrement une grande surface, 40 % des consommateurs interrogés se rendent à deux grandes surfaces, ils sont 35 % à n'aller que dans une seule, et 25 % avouaient en fréquenter trois.

La principale raison qui détermine le choix de la grande surface reste, pour 60 % d'entre eux en moyenne, le côté pratique (proximité, accessibilité, etc...), et les prix n'influencent que 16 % des consommateurs, la qualité n'étant importante que pour 5 %. Il est intéressant de noter que pour les ménages fréquentant trois grandes surfaces, des prix moins élevés et un choix plus vaste sont tout de même deux fois plus décisifs que pour les autres catégories de ménages.

Les marques de distributeurs sont connues par 87 % des personnes interrogées, et 27 % des acheteurs y sont "attachés" en préférant ne pas changer de magasin car ils ne retrouveraient pas leur MDD.

Les MDD attirent 40 % des consommateurs par leur bon rapport qualité/prix et la confiance accordée à ces produits, le prix peu élevé n'est cité que par 17 % des acheteurs, mais seulement 9 % ne trouvent aux MDD aucune caractéristique particulière. Le démarquage des MDD par rapport aux marques nationales est cependant clair pour les consommateurs : elles appartiennent à l'enseigne distributrice.

L'argument invoqué par les ménages n'achetant jamais de MDD est le manque de confiance en ces produits (34 %), mais ces ménages ne leur reconnaissent aucun défaut particulier (42 %). Il est intéressant de noter que les consommateurs qui n'achètent pas de MDD le font sans raison particulière, seuls très peu citent une mauvaise qualité ou un rapport qualité/prix peu attractif (9 % et 4 %).

Enfin, face à un produit inconnu, le "label" (ici, au sens d'engagement sur une charte de qualité) est un facteur déterminant pour 42 % des ménages, seuls 17 % se

fient au prix et 23 % à la réputation de la marque.

1 Les Marques De Distributeurs

Longtemps réduite à des rapports de forces lors des négociations tarifaires, la structure verticale classique entre producteurs et distributeurs a connu depuis vingt ans des modifications sérieuses.

La distribution a commencé à empiéter sur des domaines qui autrefois étaient du ressort des producteurs. Ainsi, progressivement, la gestion des linéaires et du stock, l'animation du point de vente et même la logistique et la livraison sont passées sous le contrôle du distributeur.

Les MDD ont permis à ces derniers de franchir une nouvelle étape en partageant désormais avec les producteurs l'aspect fabrication, marketing voire recherche et développement.

Le distributeur n'a donc fait que poursuivre une conquête vers l'amont du produit, changeant ainsi les rapports de force dans la structure verticale.

Pour se convaincre de l'importance des MDD pour la grande distribution, le Tableau 2 donne le pourcentage, en valeur, des parts de marché des marques de distributeurs pour les grands groupes en 1998.

Groupe de de distribution	Parts de Marché MDD (en %)
Holding Intermarché	28.3
Casino	24.3
Carrefour	23.6
Géant	20.5
Hypermarchés + Supermarchés	20.3
Système U	20
Champion	19.8
Continent	18.9
Cora	17.3
Monoprix & Prisunic	17.3
Leclerc	16.6
Auchan & Mammouth	14.7

TAB. 2 – Part de marché en valeur, des MDD par enseigne (Les Echos, 10 Fev. 1999)

Le *holding* Intermarché (qui regroupe toutes les enseignes sous le terme xx-marché) est celui qui développe le plus la présence de ses MDD, suivi de Carrefour et Casino. Leclerc et Auchan sont en revanche les plus en retard sur la mise en place de leur marque propre. Mais il est utile de remarquer qu'en moyenne, 20,3 % du chiffre d'affaire des enseignes proviennent de leur MDD.

Cependant, MDD est un terme générique qui masque la réalité des situations sur les marques dont les distributeurs sont les propriétaires. Le label du produit, suivant qu'il y ait le nom de l'enseigne ou pas, est une variable stratégique dans les MDD.

1.1 Le choix du Label

Le label peut se définir dans cette sous-section comme le nom de la marque apposée sur le produit vendu au consommateur. On distingue traditionnellement deux grands types de label : la marque d'enseigne et la marque réservée.

Comme indiquée par son nom, la marque d'enseigne imprime clairement sur le produit le nom de l'enseigne qui la commercialise. Elle marque un engagement fort de la part du distributeur car en cas de rejet par un consommateur, la confiance envers ce dernier est largement entamée. En revanche, la marque d'enseigne permet de capitaliser au maximum la communication et publicité institutionnelle faite par le distributeur. Ainsi, Leclerc a très clairement fait le lien dans l'esprit des consommateurs entre sa "Marque Repère" et l'enseigne "Leclerc" lors du lancement du logo rouge et blanc. Carrefour et Casino font majoritairement appel aux marques d'enseigne où leur logo apparaissent clairement sur leur produit, tout comme Super U et Monoprix. Ce dernier a d'ailleurs décidé de décliner son nom suivant la catégorie de produit commercialisé (Monoprix Bio, Monoprix La Forme, ...).

Dans un autre esprit, la marque réservée ne se veut pas uniforme selon les produits mais plutôt suivant la gamme (définie comme une ligne de produits), bien que certaines enseignes fassent cohabiter les deux. Même si elle constitue un plus faible engagement de l'enseigne dans son produit, elle a le mérite de créer une certaine différenciation (celà est utilisé notamment pour l'épicerie fine par Carrefour ou pour les produits du terroir par Promodès). Fortement défendu par Auchan qui a mené une politique de multi-signatures, le fait de donner une impression de choix plus vaste dans les linéaires afin de ne pas renvoyer une image trop uniforme a récemment connu un revers. La politique commerciale sera désormais, depuis février 1999, de retirer l'ensemble de ses marques propres (Jardine, Duveline, etc...) pour ne proposer qu'un produit unique sous le nom et logo d'Auchan. En effet, en faisant une enquête auprès des consommateurs, l'enseigne s'était aperçue que seuls 15 % des consommateurs étaient capables de citer une de leur marque propre. De plus, l'aspect internationalisation a également joué⁴ et maintenir des dizaines de marques au nom parfois différents selon la langue devenait difficile.

Dans le cas d'Auchan, l'effet différenciation a été contre-balançé par le flou semé chez les consommateurs, ce qui est loin d'être le but souhaité par une marque propre.

Le problème peut aussi se décliner par groupe, et là-aussi, tous les groupes n'ont pas la même stratégie. Alors que Casino impose une signature unique "Casino" sur ses MDD, quelque soit son magasin (Géant, Casino, ou Petits Casino), le groupe Promodès (qui possède Continent, Champion, et 8-à-Huit) a fait le choix d'une

⁴Auchan est présent dans plusieurs pays dont l'Espagne.

signature par format de vente (nom de l'enseigne) ainsi que d'une MDD transversale (*Reflets de France*) disponible chez tous les revendeurs du groupe.

Comment expliquer ces différences de segmentation? Casino avance le fort capital confiance accordée à l'enseigne, et le fait que Géant ne comporte pas le nom de Casino n'est pas gênant car le changement s'étant fait progressivement, les consommateurs continuent à percevoir Géant comme un magasin du groupe Casino. Pour Promodès, la volonté était de segmenter l'offre au maximum, appuyée par la constatation que Champion et Continent sont perçus comme deux enseignes n'appartenant pas à un même groupe.

Afin d'attirer et informer les consommateurs, signaler les MDD dans les rayons et les esprits est une priorité pour les distributeurs. Si Casino organise régulièrement une campagne de "Clients Experts" dont le but est d'améliorer les produits propres suivant le souhait des consommateurs, Leclerc et Carrefour n'hésitent pas à signaler en rayon à l'aide de *stop-rayons* leurs produits MDD.

1.2 La gestion de la production par le distributeur

Deuxième aspect à considérer lorsque l'on parle de MDD, la production de la marque propre par le distributeur doit-elle être déléguée ou bien intégrée? Dans ce cas également, les deux positions sont observables chez les grands groupes.

Il existe des "cellules MDD" qui sont des services, la plupart du temps coupés des contacts avec les Marques Nationales, regroupant parfois les décisions de qualité en plus de celles de Marketing. Si on peut croire que donner à la MDD une gestion dédiée et propre est un bon moyen de la considérer de même facture que la MN, lui confier également les décisions d'achats peut se révéler dangereux. En effet, n'ayant plus de contact avec les acheteurs des MN, la réactivité des MDD est moindre, notamment à cause des problèmes de substitutions et de connaissances des nouveaux produits.

Carrefour, Cora, Auchan ou encore Leclerc ont choisi de déléguer entièrement les achats de MDD à une cellule spécifique, tandis que Stoc, Super U et Intermarché traitent les MDD avec les MN. Casino a choisi une voie différente en ne singularisant que le service Marketing et la qualité, mais en laissant les achats commun avec ceux des MN.

Il est indispensable de bien saisir qu'en cas de délégation totale de la gestion des MDD, les enseignes ont tout intérêt à créer une centrale spécifiquement dédiée aux marques propres, et toutes l'ont d'ailleurs quasiment fait (Cora développement pour Cora, Auchan Production pour Auchan, Scamark pour Leclerc).

La structure la plus intégrée concernant les MDD est détenue par le groupe Intermarché, qui possède quelques 35 sites industriels, 42 filières avec un acheteur pour chacune d'elles, ainsi que l'aide d'un suivi qualité et *packaging* intégré. A tous les niveaux, de la production à la distribution dans ses points de vente, Intermarché est

donc présent. La *holding* ITM fonctionne par filière (famille de produits) où l'acheteur et son équipe gèrent l'ensemble de l'assortiment de la catégorie, y compris la MDD.

A l'opposé, Leclerc en créant la Scamark en 1997, a pris le parti de confier à une cellule autonome toutes les actions concernant les MDD sur la logistique, le marketing ou encore la qualité, mais la production reste dans les mains d'industriels n'appartenant pas à Leclerc, mais devant répondre à un cahier des charges précis pour chaque produit de la MDD (2 000 références).

Enfin, Casino fait figure d'intermédiaire entre les deux stratégies du tout intégré ou tout délégué en créant un protocole tri-partite où sont associés aux discussions les chefs produits, les ingénieurs qualité et les acheteurs de Marques Nationales. Seul inconvénient pratique : la multiplication des réunions et une prise de décision plus difficile car devant être l'objet d'une concertation commune. Bien que Casino possède aux environs de 3 000 références MDD, le groupe tient à ce que les marques propres soient l'occasion d'échanges entre les différents services.

Les produits premiers prix, souvent de qualité moindre que les MN et les MDD mais aussi meilleurs marchés en moyenne, sont parfois également gérés par la cellule MDD comme chez Auchan, Leclerc et Promodès.

1.3 La qualité et le prix

Dès leur début, les MDD ont fortement axé leur communication sur les deux paramètres qualité et prix auprès des consommateurs. Lors du lancement par Carrefour des Produits Libres en 1976, le slogan choisi était alors "*Aussi bons et moins chers...*" (puis suivis par Euromarché avec les Produits Oranges). L'écart de prix avec les MN est en moyenne de 20 % si l'on se restreint aux boissons, épicerie, frais et surgelés. La Loi Galland⁵ a entraîné une augmentation du niveau des prix des grandes surfaces. Elle a également pour conséquence de réduire la concurrence inter-marque vu qu'il devient très difficile de proposer des prix beaucoup plus bas que ses concurrents, et Leclerc dont c'était la principale stratégie a donc dû changer d'optique (notamment en développant activement sa Marque Repère). Concernant la qualité, le problème qui se pose est qu'il s'agit d'un critère subjectif.

Les *blind tests* (tests à l'aveugle) pratiqués sur les MDD par KAPFERRER (1998) indique que l'écart qualité-produit pour les consommateurs est de deux niveaux à peine : soit la MDD est équivalente à la MN *leader*, soit elle lui est très nettement inférieure. En d'autres termes, la situation semble dichotomique, et parler de qualité pour les MDD renvoie à un contexte très hétérogène où les différences ne permettent pas de tout traiter sous un seul sigle.

⁵Votée le 1er Juillet 1996 mais en vigueur depuis le 1er Janvier 1997, elle interdit la vente à perte, les prix abusivement bas et clarifie les offres promotionnelles autorisés aux distributeurs.

Comme nous l'avons signalé, un des problèmes sous-jacents à la qualité de la MDD est de savoir qui la produit. Souvent, il s'agit de grands industriels qui fabriquent également la marque leader : cas du pain de mie Harry's où ce dernier fournit aussi Cora, Carrefour et Casino, ou encore de l'essence quand les grands pétroliers livrent eux-même les distributeurs. Bien sûr, il ne s'agit pas exactement du même produit (ce qui explique entre autres les différences de prix), un cahier des charges est négocié entre le producteur et le distributeur, bien que la maquette de base soit sensiblement la même. L'écart de prix entre les MN et les MDD est un sujet relativement ambigu, les grandes chaînes de magasins telles *Mark & Spencer* affichent des prix très proches de ceux des MN, en ne vendant que des MDD, reconnues d'excellente qualité par l'ensemble des consommateurs.

La situation des MDD ne connaît donc pas de typologie clairement arrêtée, et les pratiques de chaque groupe sont différentes, tant au niveau de la prise en charge de la production (intégrée, déléguée) que du label (nom de l'enseigne transversal, différencié par gamme).

En ce qui concerne les prix et la qualité, les différences de comportement restent les mêmes, mais il devient toutefois possible de conclure que l'écart de prix MN-MDD, même si certaines familles de produits font exception, est bel et bien significatif.

Mais comment les MDD ont-elles affecté les relations entre les producteurs et les distributeurs ? Quel a été leur impact sur les prix des MN ? Servent-elles réellement l'intérêt des distributeurs ?

Toutes ces questions relèvent de la théorie économique, et la section suivante va tenter de dresser un rapide état des lieux sur l'apport de l'économie pour mieux comprendre l'impact des marques de distributeurs.

2 Réflexions Économiques

Sans la présence de MDD, la situation de base pour la modélisation est souvent décrite comme un producteur vendant un bien (la MN) à un distributeur qui le commercialise auprès des consommateurs (le marché final). Il s'agit d'une chaîne de distribution où chaque agent (le producteur, le distributeur) exerce son pouvoir de marché en tarifant plus fortement que dans le cas d'un approvisionnement concurrentiel. Les deux agents utilisent des prix uniformes, et le rapport [prix total/quantité] est donc constant (égal au prix unitaire).

En d'autres termes, si l'on considère une structure simple où il n'y a qu'un seul producteur et un seul distributeur, ce sont alors deux monopoles en chaîne qui servent le marché final. Chaque agent, à son niveau, ajoute donc à son coût marginal une rente issue de sa position dominante (le producteur facture un prix de gros supérieur à son coût, et le distributeur fait de même, proposant aux consommateurs un prix de détail encore supérieur au prix de gros que lui a facturé le producteur).

Ces deux ajouts successifs de marge aboutissent au final à un prix de détail plus élevé que celui qui est socialement souhaitable (c'est le phénomène appelé *double marginalisation*), et les profits de la structure verticale (producteur & distributeur) sont moindres que ceux que feraient un simple monopole (une structure intégrée où les profits de ces deux agents seraient joints).

Dans la situation qui vient d'être décrite, un seul bien circulait au sein de la structure producteur-distributeur (assimilé à la MN). Ce cadre est souvent pris comme le cadre de référence dans l'analyse économique des MDD, et les articles tentent de modifier cette structure en ajoutant un bien dont le distributeur maîtrise tous les paramètres : la MDD. Il devient donc possible de mieux capter les changements induits par ce nouveau produit sur les grands agrégats habituels (prix, quantités, profits des agents, des consommateurs et surplus social).

Toutes les différences proviennent alors de la modélisation concernant l'introduction de la MDD (prise en compte de la qualité, formalisation des coûts de production, de la demande, etc...).

2.1 Pouvoir de négociation et profits de réserve

Un premier sujet important au sein de la structure verticale (sans pour l'instant parler de MDD) réside dans le pouvoir de négociation. Si l'on passe d'un prix uniforme à une tarification binomiale (prix unitaire plus partie constante), cette dimension de la négociation prend alors toute son ampleur. Qui, en effet, perçoit la partie constante du contrat de facturation ? S'agit-il du distributeur (comme les primes de référencement que l'on observe), ou bien plutôt du producteur (on parlera alors de franchise, comme pour l'exploitation de certains Mc Donald's par exemple) ?

Une étude théorique de Jérôme Philippe (1994) montre que l'agent qui perçoit la partie fixe est celui qui a le moins à gagner dans le contrat signé avec l'autre partenaire (population fidèle importante, gain du contrat inférieur à celui de l'autre, etc...). Tous ces paramètres, et notamment la fidélité des consommateurs vis-à-vis de la MN (ie : ils sont prêts à changer de magasin plutôt que de marque à l'intérieur du même distributeur), jouent un rôle déterminant pour savoir qui perçoit la franchise.

En fait, il ne s'agit de rien d'autre que du profit de réserve (la fidélité de certains consommateurs étant un minimum de demande assurée au distributeur), et sur ce point, la MDD peut accroître la rente issue de la négociation. En effet, le distributeur, en se passant du bien vendu par le producteur, est capable d'obtenir un profit de réserve positif sur sa seule MDD commercialisée. Le producteur, lorsqu'il négociera le contrat, devra donc tenir compte de cette menace éventuelle où le distributeur peut, à présent, se passer de la MN (le déréférencement devient alors une menace crédible).

Dans le cas où plusieurs distributeurs sont en concurrence pour la commercialisation d'une MN, la MDD, en augmentant la différenciation, permet de relâcher la

concurrence en prix et d'augmenter ainsi les profits des distributeurs.

2.2 MDD : des produits à hautes marges

Un second argument invoqué pour justifier le développement rapide des MDD concerne leur marge. Estimée entre 15 % et 20 %, ces produits permettent aux distributeurs de réaliser plus de profit que sur les références habituelles des MN où la concurrence en prix semble féroce (et donc, pas de marge élevée). Les MDD, comme déjà expliqué, appartiennent à l'enseigne et permettent donc aux distributeurs de se différencier les uns les autres avec des produits qui leur sont exclusifs.

Dès lors, la concurrence en prix sur ces articles propres sera donc moins rude, et comme la littérature suppose la plupart du temps que pour la production de MDD, les enseignes se fournissent auprès d'un secteur concurrentiel (à moindre coûts), la marge résultante sur ces produits est finalement plus élevée.

Dans la modélisation entreprise par Mills (1995), l'auteur s'intéresse à un détaillant devant s'approvisionner auprès d'un fournisseur en monopole (MN) et le distributeur décide d'introduire sa propre marque (MDD) à un coût marginal qui est le même que celui de la MN (les frais de publicité de la MN rentrant dans les coûts fixes). La qualité de la MN est normalisée, tandis que celle de la MDD est moindre (et fixée de manière exogène).

Le modèle analyse alors l'impact de la MDD sur les profits et les marges du producteur et du distributeur suivant la qualité de la MDD (basse, moyenne ou haute).

La première conclusion est que la marge brute faite sur la MDD est supérieure à celle que le distributeur fait sur la MN. A priori, dans des cas où un pouvoir de marché existe, la marge est plus élevée là où l'élasticité de la demande est la plus faible (cas des MN où la fidélité est importante). Mais dans Mills (1995), la MDD permet au distributeur de réduire le problème de double marginalisation (ce qui comprime sa marge sur la MN) sans pour autant modifier sa marge sur la MDD. Une autre explication peut être la concurrence entre distributeurs en prix sur la MN.

Par rapport à une situation où seule la MN existe, la MDD, en permettant au distributeur de renforcer sa position au sein de la structure verticale, lui permet de négocier un prix de gros plus faible, et d'afficher un prix de détail moindre.

En outre, plus la MN se rapproche de la MDD en terme de qualité (ce qui revient à dire que leur substituabilité augmente), plus les marges du distributeur sur chacun de ces deux produits s'accroissent également.

Dans un autre article où le coût marginal de production dépend de la qualité, Bontems et alii (1999) montrent que lorsque la MN a un avantage en coût, la MDD doit être fortement différenciée en qualité par rapport à la MN pour être viable. En effet, pour des valeurs intermédiaires de qualité, la MN adopte une stratégie de prix limite qui décourage le distributeur d'introduire sa marque propre.

En termes de marges, cela signifie que le distributeur doit choisir une qualité éloignée de celle de la MN s'il veut obtenir une marge plus importante que celle qu'il

réalise sur la MN. L'avantage en coût de la MN (à qualité égale, le coût marginal de la MDD est plus élevé que celui de la MN) est déterminant, car sans cette hypothèse, la situation d'accommodation (le distributeur commercialise MN et MDD) est toujours présente.

2.3 La contre-attaque des producteurs

Face à cette modification des rapports de force, il serait erroné de croire que les producteurs de MN ne réagiront pas, et plusieurs stratégies peuvent être envisagées.

Les producteurs pourraient introduire un substitut de basse qualité afin d'encombrer le segment de marché dévolu à la MDD. Il y a donc un arbitrage à faire entre la concurrence que ce nouveau produit va créer vis-à-vis de la MN, mais aussi le coût de réalisation d'un tel projet (publicité pour situer la nouvelle marque, coûts de référencement, ...). De plus, le producteur devra avoir des capacités de production inutilisées afin de profiter de son avantage en coût sur la MDD.

Les modèles envisagés semblent montrer qu'un tel projet est rentable si la qualité du nouveau produit est suffisamment éloignée de la MN, car le producteur pourrait ainsi augmenter le prix de sa MN, le marché étant plus segmenté.

Le distributeur, nous l'avons vu dans l'état des lieux empirique, passe souvent par le producteur de la MN pour produire sa MDD, bien que le cahier des charges dictant la qualité soit différent. En se servant des capacités de production inutilisées, le producteur rentabilise son investissement initial, mais il doit céder le bien à un prix de gros réduit (et donc renoncer à des marges élevées) avec en contrepartie un coût de distribution moindre (pris en charge par le distributeur car il s'agit de MDD). L'avantage en coût, qui découle du fait d'avoir des capacités de production inutilisées, se traduit par une marge plus élevée pour le producteur par rapport à ce que ferait le secteur concurrentiel pour produire la MDD (le producteur s'aligne sur la tarification concurrentielle mais à des coûts moindres).

Enfin, les producteurs peuvent décider de réduire temporairement leur prix, mais la chaîne de distribution ne leur permet de ne maîtriser que le prix de gros (le prix de détail étant du ressort des distributeurs). Une politique de coupons (dont la valeur faciale vient se déduire du prix de détail) peut servir des objectifs de discrimination en prix pour les consommateurs (exploiter le mieux possible la différence des propensions à payer des agents pour le producteur). Par rapport à une politique où seul le prix de gros serait baissé pour inciter le distributeur à répercuter la baisse sur ses prix, les coupons sont plus avantageux pour le producteur car ils permettent d'abandonner moins de profit au distributeur (le montant du coupon agissant directement sur le prix final).

Conclusion

Les marques de distributeurs modifient donc significativement le paysage des négociations à l'intérieur de la structure verticale. Elles sont en fait plus qu'un moyen

d'accroître les profits, et elles permettent notamment aux enseignes de s'engager auprès des consommateurs en mettant dans la balance la réputation du distributeur.

Souvent considérées de qualité moindre que les MN dans l'analyse économique, leur prix est en moyenne inférieur de 20 % aux grandes marques *leader*, mais les distributeurs en tirent des marges nettement plus conséquentes.

Elles diminuent également la concurrence entre enseignes par le biais des marques propres que le consommateur ne retrouvera que chez l'enseigne qui la propose (forte capitalisation du message publicitaire).

La pratique, en ce qui concerne la gestion et la production des MDD, est loin d'être homogène entre les différents distributeurs. On relève trois systèmes de traitement des MDD : une cellule spéciale MDD (Leclerc), une cellule MDD et MN confondues (Casino), ou bien une gestion et production des MDD autonomes (Intermarché).

La montée en puissance des marques de distributeurs n'a pas non plus laissé les producteurs indifférents, et plusieurs stratégies de contre-offensive ont été mises en œuvre. En fait, ils produisent souvent eux-mêmes la marque de distributeur, avec un cahier des charges différent, qui vient par la suite concurrencer indirectement leur propre produit. Mais ils y gagnent, d'un autre côté, à cause de l'avantage en coût qu'ils possèdent sur un secteur productif peu concentré.

Beaucoup de travaux théoriques restent à faire (MDD dans une structure croisée, MDD et réseau de distribution, MDD et taille des magasins, etc...), mais les MDD ont, et vont, incontestablement modifier les rapports qui, jusqu'à présent, été établis en faveur du producteur dans la structure verticale.

Références

- [1] BELOT L. (1998), "La grande consommation à la recherche du client fidèle", *Le Monde*, Mercredi 16 Septembre 1998 ;
- [2] BONTEMS P. , MONIER S. & RÉQUILLART V. (1999), "The strategic effects of Private Labels", *European Journal of Agricultural Economics*, **26(2)**, p. 147-165 ;
- [3] CHARDON O. & DUMARTIN S. (1998), "Fidélité aux enseignes, fidélité aux marques : le choix des consommateurs", *INSEE Première*, **609** ;
- [4] CHAUVEAU J. (1997), "Leclerc lance sa "Marque Repère" ", *La Tribune*, Vendredi 4 Avril 1997 ;
- [5] COLLA H. (1997), "La Grande Distribution en Europe", *Édition Vuibert - Gestion Internationale* ;
- [6] DAUVERS O. (1999), "Ces distributeurs devenus marketeurs", *Linéaires*, Janvier 1999, **133** ;
- [7] DAUVERS O. (1998), "Les Mousquetaires se dévoilent", *Linéaires*, Juillet - Août 1998, **128** ;
- [8] DE OLIVEIRA V., "MDD : Le vent en poupe", *Site Internet*, http://www.lapub.org/marketing_media/ ;
- [9] DENAN J. - M., "Une opportunité de débouchés : les MDD", *Site Internet*, <http://www.cae.fr/classe-export/> ;
- [10] DIETSCH M. (1997), "Les relations entre producteurs et distributeurs de biens de grande consommation", *SESSI - 4 PAGES*, **75** ;
- [11] FAVIER L. & GOBIN B. (1997), "Dossier sur les MDD", *Épicerie*, Octobre 1997 ;
- [12] FAVIER L. & GOBIN B. (1997), "Comment améliorer les performances des MDD ? ", *Épicerie*, Octobre 1997 ;
- [13] GAY P.-A. (1999), "Distribution : la nouvelle politique d'Auchan", *Les Échos*, Mercredi 10 Février 1999 ;
- [14] KAPFERER J.-N. (1998), "Les Marques, Capital de l'Entreprise", *Éditions Organisation*, 3ème édition ;
- [15] LE BOT T. & PHILIPPE J. (1998), "Marché de l'habillement : les enseignes développent leurs marques", *Insee Première*, Janvier 1998, **567** ;
- [16] MILLS D. (1995), "Why retailers sell private labels ? ", *Journal of Economics and Management Strategy*, **4(3)**, Fall 1995 ;
- [17] PHILIPPE J. (1994), "Producteurs - Distributeurs : Qui paye la franchise ? ", *Mimeo CREST - LEI*, Avril 1994 ;
- [18] SAUZAY D. (1997), "Métier : Sous-traitant des grandes surfaces", *Les Échos*, Jeudi 6 Novembre 1997 ;
- [19] "Comment la Scamark a relancé les MDD Leclerc ? ", *Linéaires*, **130**, Septembre 1998 ;
- [20] "Observatoire des MDD : le pain de mie moelleux", *Linéaires*, **135**, Mars 1999 ;