

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

**COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN
ADMINISTRATION DES AFFAIRES**

PAR MAHMOUD AOUINTI

**LA GESTION DE LA MARQUE PAR LES PME PRODUCTRICES
DES MDD : CAS DES FROMAGERIES QUÉBÉCOISES**

DÉCEMBRE 2009

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	i
DÉDICACES.....	iv
REMERCIEMENTS.....	v
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	8
Chapitre 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	15
I -La notion de marque.....	15
II -La gestion de marque	19
III -La marque de distributeur (MDD).....	22
1 -La notion des MDD	22
2 -La naissance des MDD :	26
3 -Le développement des MDD	30
4 -Les types des entreprises productrices des MDD	37
a) Les grandes entreprises qui assurent à la fois la production des MDD et des MN	37
b) Des PME spécialisées dans la production des biens distinctifs et qui se focalisent sur la production des MDD	38
c) Les ateliers et les usines appartenant aux distributeurs	38
IV -Les PME et les marques de distributeurs	39
1 -Les particularités des PME	39
2 -La place des PME dans la grande distribution.....	41
a) Le déséquilibre dans les relations entre les PME et les distributeurs.....	41

b)	Le risque d'opportunisme.....	44
3	-Les voix de coopération entre les PME et les détaillants	46
a)	Le rôle des PME dans le secteur de la grande distribution.....	46
b)	Les MDD au cœur de la relation entre la PME et les détaillants	49
c)	Le poids des MDD dans l'activité des PME	50
V	-La gestion des PME productrices des MDD	53
1	-Les préalables à une fabrication des MDD.....	53
a)	Les avantages et les limites d'une production des MDD pour une PME.....	53
b)	Les conditions requises pour la fabrication des MDD : La PME est-elle prête pour produire des MDD ?	56
c)	La fabrication des MDD et ses impacts sur la gestion interne de la PME	58
2	-L'organisation interne des PME productrices des MDD.....	59
a)	Choix de l'enseigne	59
b)	Choix des MDD.....	60
c)	Choix du mode d'organisation interne	61
Chapitre 2 : CADRE CONCEPTUEL ET OBJECTIFS DE RECHERCHE		65
I	-Modèle théorique tiré de la littérature	65
II	-Modèle théorique retenu.....	69
Chapitre 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....		78
I	-Méthodologie	78
1	-L'étude de cas comme méthode de recherche	79
a)	Définition de l'étude de cas.....	79
b)	Avantages et limites	79
2	-Justification du choix de l'étude de cas comme une méthode de recherche	81
II	-L'instrument de mesure :.....	82
III	-L'échantillon étudié.....	84
IV	-La collecte et l'analyse des données.....	85

V	-Considérations éthiques.....	87
Chapitre 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....		89
I	-Présentation générale des cas étudiés.....	89
1	-La laiterie Chalifoux.....	89
a)	Profil général.....	89
b)	Les produits fabriqués et distribués par la laiterie Chalifoux.....	93
2	-La fromagerie Bergeron.....	94
a)	Profil général.....	94
b)	Les produits fabriqués par la fromagerie Bergeron.....	98
II	- Présentation et analyse des résultats.....	98
1	-Les objectifs principaux.....	98
a)	Le choix de la marque de distributeur à fabriquer par les PME.....	98
b)	Choix de l'enseigne.....	101
c)	L'organisation en interne.....	104
III	-Les objectifs secondaires.....	109
1	-Le type de la relation entre la PME et le distributeur.....	109
2	-Le cycle économique.....	110
3	-La position de la marque sur le marché.....	112
Chapitre 5 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....		118
I	-Le choix de la marque de distributeur à fabriquer.....	118
II	-Le choix de l'enseigne.....	119
III	-Le choix du mode d'organisation en interne.....	120
IV	-Nature de la relation avec le distributeur.....	121
V	-Cycle économique.....	122
VI	-Position de la marque nationale sur le marché.....	123
VII	-Conclusion.....	124

VIII-Limites de l'étude	126
BIBLIOGRAPHIE.....	127
ANNEXES.....	133

RÉSUMÉ

Notre étude s'intéresse à la gestion de la marque dans les PME (petites et moyennes entreprises) productrices des MDD (marque de distributeur) et opérant dans le secteur de la fromagerie au Québec. L'objectif principal de notre étude consiste à étudier et analyser les modes de gestion de la marque adoptés par les PME québécoises productrices des MDD. Pour atteindre cet objectif, nous allons essayer d'éclaircir les points suivants : le choix de la marque de distributeur à fabriquer par les PME qui opèrent dans le domaine de la fromagerie, le choix de l'enseigne par les PME productrices des MDD et le choix du mode d'organisation au sein desdites PME. Pour améliorer la qualité de notre recherche, nous avons jugé nécessaire d'apporter des réponses claires à ces points souvent ambigus ou mal compris dans la relation entre l'entreprise productrice des MDD et le distributeur. Pour mieux cerner le phénomène étudié, notre étude prendra aussi comme acquis l'éclaircissement des points suivants : la position de la marque nationale sur le marché et son impact sur le mode de gestion de la production des MDD, le cycle économique et son degré d'influence sur le mode de gestion de la production des MDD, la nature de la relation entre la PME et le distributeur ou l'enseigne et ses conséquences sur le mode de gestion de la production des MDD.

Notre étude est de type exploratoire, vu le nombre très limité des études effectuées dans ce domaine de recherche et la nécessité grandissante d'apporter des éclaircissements à ce phénomène récent. L'approche appliquée est plutôt qualitative qui se base sur l'étude de cas comme étant une stratégie de recherche permettant la découverte du phénomène étudié à partir des études séparées et comparatives de cas sélectionnés. L'échantillon de notre étude est constitué de deux PME opérantes dans le domaine de la fromagerie et qui sont installées au Québec. Pour la collecte de l'information, nous avons utilisé : les entretiens téléphoniques, les entrevues semi-dirigées ainsi que l'analyse de la documentation fournie par les dirigeants des deux PME. De plus, nous avons eu recours aux sites web des deux entreprises.

L'interprétation des résultats est élaborée selon deux techniques différentes. La première technique consiste à analyser les résultats obtenus pour chaque entreprise séparément. La deuxième technique consiste plutôt à effectuer une étude comparative entre les deux entreprises étudiées à fin de rassembler les similitudes et les divergences entre les deux cas ce qui va nous servir par la suite dans l'évaluation de notre modèle conceptuel.

En ce qui concerne le choix de la MDD à fabriquer, nous avons constaté que les deux entreprises ne jouent pas un rôle déterminant dans la définition de la catégorie de la MDD à produire. Les deux entreprises fabriquent la MDD de type « *contre marque* » sans savoir les répercussions de ce choix sur leurs propres marques. Par rapport au choix de l'enseigne, nous avons constaté que les deux entreprises n'interviennent pas dans le processus de sélection des distributeurs pour lesquels ils vont fabriquer des MDD. Cela revient essentiellement à la forte concentration qui qualifie le secteur de la grande distribution au Québec. Les résultats de notre étude démontrent que les deux entreprises ont été contactées par les distributeurs. En ce qui concerne le choix du mode d'organisation en interne, nous avons constaté que la fabrication des MDD n'engendre pas des bouleversements majeurs dans l'organisation interne des deux entreprises. Pour les deux cas étudiés, les modifications internes sont mineures et se rapportent généralement aux opérations de conditionnement ou bien à une augmentation de la capacité de production qui sera accompagnée essentiellement par un accroissement de la main-d'œuvre spécialisée ou bien par une modernisation de la ligne de production pour mieux répondre aux exigences des distributeurs.

En effet, malgré la forte concentration du secteur de la grande distribution, nous avons constaté que les deux entreprises ont pu nouer de très bonnes relations avec leurs distributeurs ce qui explique dans une grande partie le succès et la continuité des activités de fabrication des MDD pour les deux cas étudiées. Quant au cycle économique, notre étude nous a permis de remarquer que ce dernier ne joue pas un rôle déterminant dans la détermination du choix du consommateur entre une marque nationale ou une MDD. En ce qui à trait à la position de la marque nationale des deux entreprises et leur répercussion

sur la décision de ces derniers d'être des producteurs des MDD, nous avons constaté que les deux cas étudiés bénéficient d'une forte notoriété auprès des consommateurs et malgré les premières places qu'occupent les deux marques nationales des deux entreprises (RIVIERA, BERGERON) sur le marché, ces derniers ont accepté de fabriquer des MDD d'une qualité faible ou moyenne par apport à leurs marques nationales.

En conséquence, on retient que la gestion de la marque dans les PME productrices des MDD consiste essentiellement à améliorer le positionnement de leurs marques nationales sur le marché et de les développer à travers les activités de recherche et développement, mais cela n'empêche pas les PME dans aucun cas de saisir les multiples opportunités rattachées aux contrats de fabrication des MDD. Nous avons retenu également que la gestion de la marque dans les PME productrices des MDD passe tout d'abord par l'échange continu de l'information entre le distributeur et la PME. Ensuite, par une culture d'apprentissage qui devra être implantée dans toute PME productrice des MDD. Enfin, par une meilleure gestion de la marque nationale à fin d'attirer les distributeurs et de les convaincre de devenir leurs fournisseurs en MDD.

DÉDICACES

Je dédie ce travail de recherche à mes parents auxquels je dois ce que je suis que DIEU vous protège et vous prête une bonne santé et une longue vie, à mes frères pour les encouragements continus et tous les sacrifices consentis, à mon encadreur pour sa disponibilité le long de mon projet et pour ses conseils pertinents et ses indications précieuses, À TOUS CEUX QUI M'ONT AIMÉ et qui ne méritent pas d'être oubliés.

REMERCIEMENTS

À DIEU, tout puissant, pour ses aides sans lesquelles, je ne serais jamais arrivé à accomplir un tel travail. Je tiens à remercier vivement et en particulier Mr. Jocelyn D. Perreault, mon directeur de recherche et mon professeur, pour son encadrement, ses conseils précieux, son soutien, sa disponibilité et sa patience. Grâce à lui, l'élaboration de ce mémoire m'a été grandement facilitée.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent aux dirigeants des deux PME contactées : M. François Marcil, le responsable des ventes et de l'exportation dans la laiterie Chalifoux et Mme Marie-Ève Fecteau responsable des ressources humaines dans la fromagerie Bergeron pour leur disponibilité, leur collaboration et la grande transparence présentée au niveau du partage de l'information.

Je me tiens à remercier particulièrement mes lecteurs pour leur temps et leurs judicieux commentaires.

Enfin je tiens à remercier tous les enseignant chercheurs qui ont participé a ma formation ainsi que mes camarades; étudiants à l'UQTR pour leur amicale et efficace collaboration tout le long de mon cursus.

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les relations entre les différents acteurs dans le cadre d'une production des MDD	12
Figure 2 : Top 5 brand share vs private label share by market	34
Figure 3 : Cadre conceptuel tiré de la littérature	66
Figure 4 : Cadre conceptuel spécifique	70

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des différentes définitions de la marque	18
Tableau 2 : L'évolution des marques de distributeurs.....	25
Tableau 3 : Synthèse des différences entre MN et MDD.....	29
Tableau 4 : Part de marché des MDD selon les pays et autres caractéristiques.....	32
Tableau 5 : Évolution des parts de marché en valeur des MDD par famille de produits (en %).....	36
Tableau 6 : L'opportunité dans la relation entre PME et grande distribution	45
Tableau 7 : Avantages et limites des MDD.....	54
Tableau 8 : Définitions des variables principales.....	74
Tableau 9 : Définitions des variables modératrices.....	75
Tableau 10 : Récapitulation des questions de recherche.....	77
Tableau 11 : Les principaux avantages et limites de l'étude de cas.....	80
Tableau 12 : Processus de recherche selon Lefebvre (2004), adopté d'Eisenhardt (1989).....	88
Tableau 13 : Les produits fabriqués et distribués par la laiterie Chalifoux.....	93
Tableau 14 : Les produits fabriqués par la fromagerie Bergeron.....	98
Tableau 15 : Tableau récapitulatif et comparatif des deux cas analysés.....	115
Tableau 16 : Synthèse des résultats de recherche obtenus	124

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La mondialisation qui ne cesse de se renforcer, comme en témoigne la croissance élevée des échanges extérieurs et l'expansion rapide des mouvements de capitaux, constitue le contexte économique dans lequel chaque pays serait appelé à se développer dans le futur. Durant les dernières années, le contexte économique mondial est devenu progressivement plus turbulent et moins prévisible. Les crises financières comme celle qu'on vit actuellement aboutiront sans doute à une détérioration du pouvoir d'achat conduisant le consommateur à réajuster son comportement et à attribuer plus d'attention à la gestion de son budget. D'un autre côté, le secteur de la grande distribution ne cesse de se moderniser en laissant peu de place aux petits acteurs et en formant continuellement des centrales d'achat indépendantes qui leur assurent le renforcement de leur pouvoir de négociation contre les producteurs et la domination des circuits de distribution dans toute la filière. Néanmoins, la modernisation du secteur de la grande distribution a été à l'origine des mutations radicales aussi bien au niveau de la consommation qu'au niveau des relations entre les différents acteurs économiques. « La marque en revanche induit des sauts qualitatifs ou structurels lorsqu'elle est utilisée comme un levier stratégique par des acteurs pour modifier durablement les conditions de l'échange et de la concurrence sur un marché¹ ». C'est ce que Dupuy et Thoenig (1984) appellent «*la logique de marques*». Les marques constituent un phénomène majeur qui affecte les comportements et les modes relationnels en amont et en aval, soit par :

- Les techniques de distribution ;
- Les stratégies industrielles et commerciales des producteurs ;
- Voire même par les interventions publiques.

¹ Dupuy et Thoenig (1984)

L'approche relationnelle a permis des changements radicaux au niveau des relations entre les différents acteurs économiques et notamment au niveau de la relation des PME avec la grande distribution. « L'approche relationnelle de la marque permet de mieux anticiper le devenir d'un marché à logique de marques. Il en est de même pour la marque de distributeur » (Dupuy et Thoenig, 1984).

Depuis l'apparition de ces géants de distribution, le consommateur est confronté à une offre plus variée et le secteur de la grande distribution se voit de plus en plus concurrentiel. Outre les marques nationales et étrangères, au Québec, les détaillants comme Loblaw's, Metro et Sobey's (IGA) proposent leurs propres marques ou ce qu'on appelle les marques de distributeurs (MDD). Depuis leur apparition, ces marques ne cessent de se développer et se rapprocher de plus en plus des attentes des consommateurs. Dans le même contexte, Russ Klein, le directeur général du magasin 7-Eleven affirmait lors de son interview la plus récente et rapportée dans Kapferer (2007) que : « les marques propres ont tellement changé que certaines enseignes en font leur offre premium dans certains rayons ». C'est notamment le cas de Loblaw's avec le Choix du Président.

« Le phénomène des MDD n'est pas récent comme on pourrait le croire. En effet, il remonte au moins à la fin du XIXe siècle en Angleterre, en France, en Allemagne, aux États-Unis et au Canada et sous des formes embryonnaires bien avant » Daillet (2007).

L'objectif principal de ces marques étant de favoriser le pouvoir d'achat des consommateurs en leur offrant des produits moins chers par rapport aux marques nationales. Étant donné que la fidélisation par le prix ne représentait plus une véritable fidélisation, les producteurs des MDD ont choisi de se battre sur un nouveau terrain autre que le prix (Boutineau, 2005). Ces dernières années et en se déplaçant entre les rayons d'un hypermarché, on trouve des gammes de MDD très larges avec une qualité comparable, voire même supérieure à celle des marques de fabricants. L'offre des MDD répond mieux aux attentes des consommateurs aussi bien au niveau du prix qu'au niveau de la qualité et développe des nouvelles habitudes de consommation (Kapferer, 2007). Au Québec, la domination du marché par trois grands distributeurs ainsi que la conjoncture économique actuelle sont deux éléments favorables au développement des MDD. En

effet, le consommateur trouvera dans ces produits une meilleure satisfaction à un prix abordable et avec une qualité qui respecte au moins le cahier de charge du distributeur. En 2005, les parts des MDD dans le chiffre d'affaires des trois principaux distributeurs étaient respectivement de : 35 % pour Loblaw's/Provigo, 25 % pour Sobey's/IGA et 17 % pour Metro/Richelieu. Ces parts seront sans doute en évolution continue compte tenu des facteurs économiques cités ci-haut (MAPAQ, mars 2006). C'est vrai que l'observation de ces chiffres démontre bien que la montée en puissance des MDD a participé à l'amélioration du pouvoir d'achat du consommateur, mais est-ce que c'est la seule facette de la médaille ? « Il ne faut pas chercher la réponse à cette question uniquement du côté du client, trop heureux de trouver enfin un produit moins cher. En réalité, c'est du côté des acteurs : les distributeurs et les producteurs eux-mêmes que se situe le vrai moteur économique de la croissance inéluctable des MDD » (Kapferer, 2007).

À première vue, le phénomène des MDD semble bénéfique pour les PME étant donné que ces dernières sont les plus compétitives pour les produire. En fait, le taux de participation des PME dans la fabrication des MDD est estimé à 86 %². La fabrication des MDD sera le chemin le moins risqué pour une PME vers les linéaires des grandes surfaces nationales et voir même internationaux. La fabrication des MDD permet aussi aux PME de se concentrer seulement sur la tâche productive et laisser les activités les plus coûteuses et les plus risquées comme la logistique et le marketing à la charge du distributeur (Breton, 2004). Cependant, si on observe la situation de plus près, on remarque que les MDD constituent une menace pour la survie de certaines marques de fabricants y compris celles des PME. En effet, en produisant les MDD, les PME participent indirectement à la rivalité contre leurs propres marques. « L'essor des MDD est en train de remettre en cause le modèle traditionnel dans lequel les industriels conçoivent, fabriquent et «markètent» les produits via leurs marques. Cette évolution

² Cadenat, Menvielle, Pacitto (2007) citant une information auprès d'un magasin lors d'une étude de Nielsen 2005.

invite les producteurs à redéfinir leurs stratégies de marque, voire à réviser leur modèle économique ³». Dans le même contexte, Bergès-Senou et Caprice (2002) suggèrent que le « *déréférencement* » ou la disparition d'une marque nationale au profit d'une marque de distributeur nuirait essentiellement au fabricant de la marque nationale et non au distributeur.

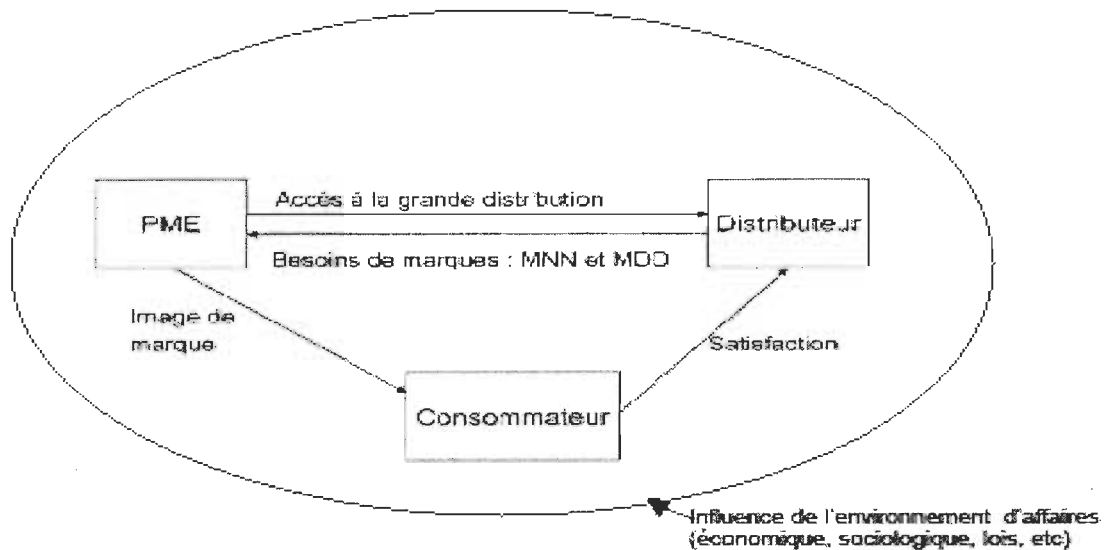
La naissance des MDD a appuyé la concentration des distributeurs au sein de leur réseau. Ces derniers accordent moins d'importance aux marques des PME qui bénéficient à leur tour d'une gestion moins rigoureuse surtout en matière d'entreposage et d'assortiments dans le magasin. Il ne faut pas oublier que l'on est en train d'analyser la situation des PME qui représentent désormais des entités économiques fragiles par rapport aux grandes entreprises et qui n'ont pas ni les moyens ni l'expérience requise pour accéder à la grande distribution que par le biais des distributeurs. C'est pour cette raison que la fabrication des MDD peut représenter à la fois une opportunité et une menace pour les PME.

Le développement des MDD aura sans doute de multiples impacts sur les distributeurs et les industriels. Ces impacts concernent toutes les entreprises sans exception, peu importe leurs tailles ou leurs domaines d'activités. Plusieurs entreprises, dont notamment les PME, trouvent dans les MDD une bonne occasion pour développer leurs activités et pour améliorer leurs rentabilités. Cependant, d'autres PME trouvent dans la fabrication des MDD une activité déstabilisante et génératrice de conflits aussi bien au niveau interne qu'externe.

Dans le cadre d'une production de MDD, les relations entre les différents acteurs se définissent comme suit :

³ Philippe Moati « L'envol des marques de distributeurs : une opportunité pour beaucoup d'industriels » collection : Consommation et Modes de Vie. N° 211 – 10 mai 2008

Figure 1 : Les relations entre les différents acteurs dans le cadre d'une production des MDD



La figure 1 représente les différents acteurs qui peuvent intervenir dans une logique de production des MDD. Le producteur est la PME qui doit fournir des marques nationales (MN) et des MDD au distributeur. En produisant les MDD, la PME aura un accès plus large à la grande distribution. Le distributeur quant à lui éprouvera envers la PME des besoins en MN et en MDD.

Le consommateur est le troisième acteur qui peut intervenir dans ce processus. Pour ce dernier, la PME doit offrir une meilleure image de marque si elle décide de garder et de développer sa marque nationale. Quant à lui, le consommateur va essayer d'assurer sa satisfaction avec un meilleur rapport qualité/prix. Avant de décider de sa stratégie de gestion de la marque, une PME doit prendre en compte tous ces besoins et relations entre les différents acteurs économiques. Plusieurs autres variables (économiques, sociales, législatives, etc.) peuvent intervenir pour influencer la nature des relations qui lient ces différents acteurs par exemple : la conjoncture économique : crise,

pouvoir d'achat ou bien l'entrée en vigueur d'une nouvelle loi qui régleme le secteur de la grande distribution, etc.

Dans la littérature, plusieurs études ont porté sur les stratégies offertes aux distributeurs pour gérer et organiser leur production en MDD ainsi que leurs relations avec les fabricants, mais peu d'entre elles qui se sont intéressées au cas des PME dans cette nouvelle perspective. Par le présent travail de recherche, nous avons jugé nécessaire de contribuer à l'éclaircissement de la situation des PME dans leurs relations avec les distributeurs dans le cadre d'une production des MDD. L'objet de ce mémoire de recherche sera donc de dévoiler la situation des PME productrices des MDD aussi bien au niveau de leur gestion interne qu'au niveau de leur relation avec les distributeurs. À ce niveau, plusieurs questions se posent, par exemple les suivantes : quelle est la nature de la relation entre les PME productrices des MDD et les distributeurs ? Y-a-t-il des voies de coopération entre les PME et les distributeurs qui seront bénéfiques pour les deux ? Comment la décision de fabriquer des MDD est-elle prise par les gestionnaires des PME et quel sera son impact sur l'organisation interne de l'entreprise ?

Le problème managérial auquel nous nous attaquons est donc le suivant : sur quelle base la PME décide de fabriquer des marques de distributeur et comment elle peut gérer leurs impacts sur son organisation interne ?

Un examen de la littérature en ce qui a trait à l'impact de l'essor des MDD sur la gestion interne des producteurs et sur leurs relations avec les détaillants fera l'objet du premier chapitre. En second lieu, nous allons présenter le cadre conceptuel de notre étude ainsi que les objectifs de recherche. En troisième lieu, nous allons discuter la méthodologie de recherche choisie pour ce travail ainsi que les résultats obtenus. Finalement, nous allons exposer les limites sous-jacentes de notre recherche et les voies de recherches futures.

Chapitre 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce premier chapitre, nous traitons successivement de la notion de marque, de la gestion de la marque, de la marque de distributeur, des autres types de marques ainsi que du rôle des PME dans la production de marques nationales et de marques de distributeur.

I - La notion de marque

Selon Lehu (2004) : « la marque est un élément sémantique de désignation distinctive des produits offerts sur un marché par un producteur ou un distributeur. Il peut s'agir d'un nom, simple ou composé, géographique ou non, d'un patronyme, d'un pseudonyme, d'un nom utilisé en extension ou sous la forme d'une abréviation, auquel peut-être associé un symbole, une couleur, une police et une taille de caractères. La marque exprime une valeur, un savoir-faire, une expertise, une histoire, un engagement, une caution qui contribuent à aider le consommateur dans son choix ».

Selon Kapferer et Thoenig (1994), la marque peut être définie comme l'ensemble des représentations mentales (affectives et cognitives) qu'un consommateur ou un groupe de consommateur associe à une marque ou à une entreprise. Ces auteurs affirment que « le concept de la marque décline un nom spécifique, un emballage, un logo, des spécifications, une communication, un service à la vente ».

En lui attribuant une nouvelle fonction dans le contexte concurrentiel, Kotler et Dubois (2003) définissent la marque comme étant : « un nom, un signe, un symbole, un dessin, ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier de ses concurrents ». Dans le même sens, Quelch (1997) définit la marque comme étant un outil ou un concept qui permet au consommateur d'identifier la marque de l'entreprise par rapport à celles des concurrents. Ce dernier affirme que : « les marques existent parce que les consommateurs

veulent de la qualité, même quand ils n'ont ni le temps, ni la possibilité d'analyser les choix proposés sur le lieu de vente. Les marques simplifient le processus de choix dans des marchés encombrés » (Quelch, 1997).

D'après les propositions présentées plus haut, la marque nous apparaît comme servant avant tout à identifier ou à reconnaître le produit de l'entreprise parmi ceux de l'industrie concernée. Mais est-ce que la fonction de la marque s'arrête à ce niveau ? Pour répondre à cette question, nous allons faire référence aux travaux de Breton (2004) disant que le but du « *marquage* » est de « *se démarquer* » de la concurrence pour se faire « *remarquer* ». L'auteur ne s'arrête pas à ce niveau, mais il continue en affirmant que la marque ne sert pas uniquement pour identifier les produits de l'entreprise, mais de plus, la marque s'intègre dans le processus de fabrication depuis la conception jusqu'à la consommation. L'auteur donne l'exemple des PME qui assurent la réussite de leurs activités à travers leur identité dans la région où elles se trouvent. Ces PME sont généralement spécialisées dans l'agroalimentaire et se dotaient d'une bonne réputation dans leurs régions.

Pour définir la marque, Aaker (1996), quant à lui, se base sur son approche par les associations spontanées. Selon ce dernier, « *A brand is a mental box* ». Dans la définition de la marque qu'il propose, ce dernier avance que le consommateur doit essayer une marque avant de la juger. L'expérience vécue avec cette marque déterminera son choix au futur. Une mauvaise expérience conduira essentiellement le consommateur à ne plus choisir cette marque dans le futur et vice versa. Dans le même contexte, Aaker (1996) déclare que : « une marque est comme une boîte dans la tête de quelqu'un (...), même après quelque temps, on peut retrouver la boîte, on sait si elle est lourde ou légère, dans quelle pièce elle est rangée, si c'est dans la pièce des bonnes boîtes ou celle des mauvaises boîtes, celle qui vous a laissé un bon ou mauvais souvenir » (Aaker, 1996).

Ces définitions précisent que la marque servira pour le consommateur comme une garantie contre les risques d'insatisfactions liés à un acte d'achat. En effet, en se procurant un produit qui porte une marque désignée, un consommateur réduira

l'incertitude et attribuera son niveau de satisfaction désiré à une expérience déjà vécue avec la même marque.

Dans ce sens, Kotler (2004) résume les fonctionnalités de la marque pour un consommateur en disant qu'elle représente « le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit ou de la marque et de ses performances perçues. La satisfaction est parfois considérée comme une émotion, parfois comme une appréciation rationnelle... Trois situations peuvent apparaître : les performances sont en deçà des attentes (mécontentement), à leur niveau (satisfaction) ou au-delà (enthousiasme) » (Kotler et Dubois, 2004).

Dans ses ouvrages les plus récents, l'expert français dans le domaine des marques, Kapferer (2007), explique davantage la notion de marque comme étant un capital pour l'entreprise. Pour qu'il soit rentable, ce capital nécessite une gestion efficace de la part des responsables. Dans ce sens, Kapferer affirme que : « la marque s'inscrit dans une logique de différenciation de l'offre. L'entreprise a l'ambition de mieux coller aux attentes d'une certaine clientèle et se focalise pour lui fournir de façon constante et répétée la combinaison idéale d'attributs tangibles et intangibles, fonctionnelle et hédoniste, visible et invisible, dans des conditions viables économiquement pour elles-mêmes ».

Le tableau ci-dessous présente la synthèse des définitions évoquées.

Tableau 1 : Synthèse des différentes définitions de la marque

<i>Auteurs</i>	<i>Définitions</i>
<i>Aaker (1996)</i>	La marque : « <i>mental box</i> » : le choix du consommateur est conditionné par une expérience de consommation avec la même marque.
<i>Lehu (2004)</i>	La marque : une valeur, un savoir-faire, une expertise (...). C'est un outil qui permet d'orienter le choix d'un consommateur.
<i>Quelch (1997)</i>	La marque est un outil qui facilite le choix sur un marché à « <i>logique de marque</i> » en identifiant plus rapidement le produit de l'entreprise parmi ceux des concurrents.
<i>Kapferer, Thoenig (1994)</i>	La marque : un ensemble des représentations mentales : affectives et cognitives. La marque est un capital, sa gestion efficace permet la communication entre la firme et le consommateur final.
<i>Kotler, Dubois (2004)</i>	La marque : un ensemble d'éléments qui permet d'identifier ou de distinguer le bien ou le service d'une entreprise par rapport à ceux des concurrents.

La multitude des recherches et des contributions dans ce domaine scientifique rend le choix d'une seule définition une tâche plus complexe. Cependant, notre problématique de recherche nous fixe un cadre d'analyse spécifique qui semble être plus respecté dans les travaux de Kapferer (2007). En effet, cet auteur, à l'exception des autres chercheurs, intègre la notion de la marque dans une logique financière en considérant la marque comme un capital générateur de profit. Sa définition attribue une importance primordiale à la notion de la marque dans une entreprise. À travers une stratégie de marquage, une entreprise devra orienter toutes ses ressources internes vers la création d'une offre qui anticipe au mieux les attentes des clients et qui lui permet de se différencier par rapport aux produits des concurrents.

II -La gestion de marque

La marque et contrairement à ce qu'on peut croire nécessite plus de marketing interne que de marketing externe. Bâtir une marque passe avant tout par une réorganisation interne de l'entreprise : recherche et développement, production, marketing, logistique, etc. En outre, la logique de marque suppose une communication de l'entreprise avec son environnement externe et surtout avec sa clientèle pour être toujours en mesure de la satisfaire et par conséquent de la fidéliser (Lewi et Lacoeylle, 2007). Dans ce contexte, Kapferer (2007) disait : « la marque forte devient un facteur essentiel de mobilisation interne et ralliement externe (...), c'est pourquoi on manage les entreprises par leur marque : en introjetant leurs valeurs au sein de l'entreprise ».

Si on veut définir le capital marque on peut dire que c'est : « l'ensemble des associations et des comportements des consommateurs de la marque, des circuits de distribution de l'entreprise qui permettent aux produits marqués de réaliser des volumes et des marges plus importantes qu'ils ne le feraient sans le nom de la marque et qui lui donnent un avantage fort et distinctif par apport à ses concurrents » (Kotler et Dubois, 2003).

Comme tout autre capital de l'entreprise, la marque nécessite aussi des dépenses et des investissements. La gestion du capital de marque dans une entreprise, peu importe sa taille ou son domaine d'activité, est une activité qui consiste à : prévoir les attentes et

désirs des consommateurs ciblés, innover d'une manière continue pour se démarquer par rapport aux concurrents, être en mesure de répondre aux besoins des distributeurs en termes de qualité, de quantité et de délais, se doter d'une meilleure politique d'approvisionnement et enfin maîtriser sa politique de communication pour être en mesure de transmettre le bon message au bon public (Kapferer, 2007).

Si on parle de la marque, on va toucher nécessairement à plusieurs autres concepts dans le domaine de marketing. Il existe plusieurs concepts liés à l'image de la marque et qui peuvent influencer le comportement d'un consommateur à un moment donné. Ces concepts vont nous aider à mieux éclaircir la notion de la marque et serviront pour l'entreprise comme un moyen pour la mesure et la valorisation de son capital marque. Les concepts liés à la marque sont : la réputation, la notoriété, l'attitude, les valeurs, la perception et le positionnement. À ce niveau, on va retenir seulement la notoriété et l'image de marque souvent utilisées par les chercheurs pour mesurer le capital marque. La notoriété d'une marque est la capacité d'un client à reconnaître ou à se souvenir qu'une marque désigne ou appartienne à un ou plusieurs produits ou services. La notoriété peut être alors rattachée à l'existence d'un lien entre la marque et la catégorie de produit ou de service (Aaker, 1994). L'image de la marque est plutôt la valeur ou les associations qu'un consommateur attribue à une marque désignée (Keller, 1993). L'image est en quelque sorte un positionnement de la marque dans l'esprit du consommateur. Ries et Trout (1982) définissent le positionnement comme étant la capacité d'une organisation de concevoir un produit et de le commercialiser d'une manière à ce qu'elle réussisse de lui attribuer une place bien déterminée dans l'esprit du consommateur.

Le capital marque peut aussi être valorisé par ce qu'on appelle l'extension de la marque ou le « *brand stretching* ». C'est un moyen efficace qui assure le développement et la redynamisation de la marque. C'est une activité qui poursuit de nombreux objectifs dont notamment : l'amélioration de la visibilité dans les rayons des distributeurs, le rajeunissement, l'enrichissement de la marque et l'élargissement de la gamme de produits appartenant à la même marque en réduisant les coûts liés au lancement des nouveaux produits (Lewi et Lacoëuilhe, 2007).

La gestion de la marque peut aussi être effectuée à travers l'internationalisation des marques. C'est une étape très avancée dans le cycle de vie d'une marque où elle réussit à franchir les frontières nationales et à conquérir de nouveaux marchés partout dans le monde. L'handicap majeur de cette opération c'est que les désirs, les styles de vie, les segments ou les attentes ne sont pas exclusifs à une seule population ou à un seul pays (Kapferer, 2007). Ceci rend l'opération de l'extension de la marque une activité très risquée qui peut contredire les objectifs visés par l'entreprise. Par exemple : la « *dilution* » de la marque qui consiste à perdre la signification de la marque ou bien la « *cannibalisation* » des produits initiaux de la marque qui consiste dans le fait qu'un consommateur ne ressent pas une nouveauté dans les produits récents de la même marque et finalement les pertes financières et organisationnelles qui peuvent être engendrées (Lewi et Lacoeylthe, 2007).

La littérature nous fournit plusieurs outils pour se prémunir contre les risques liés à la gestion de capital marque. L'innovation, le brevetage et le recours aux poursuites juridiques représentent les armes les plus efficaces pour maintenir la force d'une marque ou pour lutter contre la contrefaçon ou l'exploitation illégale de la marque de l'entreprise.

Après avoir défini la marque ainsi que les principales approches de sa gestion, il s'avère utile maintenant de passer à la définition de la marque de distributeur.

III-La marque de distributeur (MDD)

1 -La notion des MDD

La définition qui nous apparaît la plus précise et la plus complète des MDD est la suivante : « tout 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 »⁴.

Au Québec comme aux États-Unis, les MDD sont connues sous le nom de marque privée ou de marque maison et se répartissent en deux grandes catégories : les marques « *sans nom* » et les marques « *haut de gamme* » (Castonguay, 2003). Les distributeurs n'investissent pas lourdement dans les MDD « *sans nom* » en termes de qualité et d'emballage. Le but étant de proposer un produit moins coûteux et de cibler des clients qui cherchent les produits « *premiers prix* ». Cependant, les MDD « *haut de gamme* » sont plus orientés vers la satisfaction des clients en termes de prix, mais aussi de qualité. Avec un emballage bien conçu et une qualité très proche de celle des marques nationales, ces MDD cherchent à mieux répondre aux attentes et aux désirs des consommateurs. Au Québec, trois principaux distributeurs dominent le marché du détail à savoir, IGA et ses marques « *Compliments* » et « *Choix Extra* », Loblaws et sa marque « *Le Choix du Président* » et enfin Métro-Richelieu avec la marque « *Sélection Mérite* » (Laurence, 2004). L'existence d'un nombre limité de détaillants démontre la forte concentration du secteur de la grande distribution. Cette situation semble bénéfique pour les distributeurs qui vont accentuer leur pouvoir de négociation par le développement de leurs propres marques.

4 Art. L112-6 du Code de la consommation français

Pour définir les MDD, Kapferer (2007) subdivise la notion des MDD et propose d'autres termes pour désigner ses différentes formes. Selon ce dernier, on peut distinguer trois formes de MDD sur le marché :

- ✓ **La marque propre ou « private label »** : c'est une marque de distributeur qui porte un nom tout à fait distinct de celui de l'enseigne qui en assure la distribution.

- ✓ **La « contre marque »** : c'est une marque propre créée pour dévier les clients d'une grande marque leader sur le marché. C'est une imitation de toutes les caractéristiques particulières de la marque du fabricant. Les points communs qui la lient avec la grande marque peuvent influencer le comportement du consommateur. Ce sont ces points communs qui donnent au consommateur l'impression que les deux marques (MDD et grande marque) sont similaires. Certains chercheurs comme Vandercammen et Jospin-Pernet (2005) confirment cette idée en disant : « certains utilisent l'enseigne comme nom de marque, ce qui favorise l'identification de la marque avec l'enseigne ou choisissent un nom de marque n'ayant aucun rapport avec l'enseigne de façon à éventuellement favoriser la confusion avec une marque de fabricant ».

- ✓ **La « marque positionnante »** : outre que son meilleur rapport qualité-prix, cette marque suit les tendances du secteur. On peut citer comme exemple, les produits bios ou le commerce équitable dans le secteur de la grande consommation.

Pour mieux expliquer ces différentes formes, Kapferer (2007), identifie trois étapes essentielles qui marquent le processus de croissance des MDD quelque soit la famille de produit : l'étape oblatrice, l'étape imitative et enfin l'étape identitaire. **L'étape oblatrice ou réactive** est le fruit d'un désaccord entre le fabricant et le distributeur ou bien elle résulte des insuffisances constatées au niveau de l'offre des producteurs. Par conséquent, la fabrication des MDD aboutira au comblement de ces insuffisances. L'étape suivante est **l'étape imitative « copy cat »**. Selon Pauwels et Srinivasan (2002),

cette étape aura comme objectif principal le détournement de la clientèle des grandes marques vers les MDD. En imitant l'offre des autres concurrents, les distributeurs font fabriquer à leurs noms des MDD pour accroître les écarts des prix avec les grandes marques et attirer par conséquent l'attention des consommateurs. Enfin, on trouve **l'étape identitaire**, cette étape est marquante dans le processus de croissance des MDD. Outre que la diminution du prix, au niveau de ce stade, la MDD devra créer de la valeur ajoutée et apporter un surplus au consommateur. L'innovation du distributeur peut consister en un packaging révolutionnaire, en un nouveau concept, etc.

Au Québec et au Canada, la catégorie de la marque enseigne est quasi-absente. En effet, les distributeurs comme IGA, Loblaw's et Métro n'apposent plus leurs noms sur leurs produits. C'est une catégorie de MDD qui est en voie de disparition suite aux évolutions multiples qui ont caractérisé l'offre des MDD durant ces dernières années. Quant aux MDD «*premiers prix*», l'offre est généralement consacrée aux produits de grande consommation. L'exemple le plus populaire dans ce cas sera la ligne de produits du distributeur français Carrefour lancé en 1976. Cependant, au Québec, cette catégorie de MDD n'a pas connu le grand succès réalisé en France. À la fin de l'année 70, le consommateur québécois rattachait moins d'importance aux produits sans marques avec un emballage non prestigieux et une qualité souvent inférieure à celle des marques nationales. Cette catégorie de MDD peut être un mauvais exemple de tous les produits «*sans nom*» qui sont offerts par les détaillants parce que ces produits portent des noms de marques qui sont déposés. Ces produits sont d'au moins 10 % moins chers que les autres types de MDD et de 30 à 40 % moins chers que les marques nationales. Quant à la troisième catégorie de MDD à savoir la «*marque propre*» ou la «*contre marque*», elle possède toutes les caractéristiques d'une marque nationale. Généralement, elle désigne toute une gamme de produits qui est très proche en termes de qualité et de prix des marques nationales. L'objectif suivi par la création de cette catégorie de MDD est de contourner la clientèle des marques nationales envers ces produits. L'exemple le plus fréquent sera la marque : le *Choix du Président* appartenant au distributeur Loblaw's ou

bien la ligne des produits *Irrésistibles* lancée par le distributeur Sobey's. (MAPAQ , mars 2006).

Le tableau 2 figurant ci-dessous synthétise les différents types des MDD et leurs principales caractéristiques.

Tableau 2 : L'évolution des marques de distributeurs

	<i>1ère génération</i>	<i>2ème génération</i>	<i>3ème génération</i>	<i>4ème génération</i>
Type de marque	Générique	Quasi-marque	Marque ombrelle	Marque propre segmentée
Principale orientation stratégique	Générique	Prix le plus bas	Copie	- Différenciation - Valeur ajoutée
Technologie	En retrait derrière le leader du marché	En retrait derrière le leader du marché	Technologie proche du leader	Innovations technologiques
Images/qualité	Perçue comme de moins bonne qualité et de plus faible image que les marques nationales	Qualité moyenne (perçue comme inférieure)	Qualité et image en phase avec celles des marques leaders	Qualité et image égales ou supérieures à celles des marques leaders
Prix	20 % ou plus au-dessous de la marque du leader	10 à 20 % au-dessous de la marque du leader	5 à 10 % au-dessous de la marque du leader	Égale ou supérieur à la marque de référence

Les différentes formes de MDD que nous venons de citer démontrent bien que les distributeurs ont le choix entre apposer ou non leurs noms sur les marques créées. Plusieurs raisons peuvent pousser une enseigne à choisir l'une de ces deux options. Généralement, un distributeur choisit un nom pour sa marque lorsqu'il craint que sa faible réputation constitue un obstacle pour le succès du nouveau produit. Par contre, le choix d'un nom différent de celui de l'enseigne peut aussi être synonyme du faible niveau de la valeur ajoutée du produit qui pourrait agir mal sur l'enseigne. Un distributeur peut aussi prendre le risque en apposant son nom sur ses propres marques. C'est une option stratégique qui facilite la tâche du client, mais qui complique celle du distributeur qui doit à son tour maîtriser bien son offre et éviter les fautes qui peuvent détériorer sa réputation (Kapferer, 2007). Les détaillants ont la possibilité de choisir entre deux ou plusieurs fabricants afin de faire produire leurs MDD. Ces derniers définissent eux-mêmes les critères et caractéristiques du produit souhaité offert en MDD. Ces caractéristiques sont regroupées dans un cahier de charge qui doit être respecté par le fabricant pour aboutir à un niveau de qualité et de prix souhaité par le détaillant.

2 -La naissance des MDD :

Plusieurs chercheurs attribuent l'apparition des MDD aux désaccords souvent constatés entre les producteurs et les détaillants. En effet, les détaillants, voulant trop souvent exercer leur pouvoir sur les producteurs en leur imposant des conditions d'achat dites sévères et moins profitables, provoqueraient ainsi un refus de collaboration.

Selon Lewi et Lacoeuilhe (2007), trois facteurs principaux se trouvent à l'origine du développement des MDD :

- ✓ La création des MDD permet aux distributeurs d'améliorer leur pouvoir de négociation vis-à-vis des fabricants.

- ✓ La création des MDD permet aux distributeurs de se baser sur le bas prix comme un avantage concurrentiel pour améliorer leur offre et exploiter les parts du marché des fabricants.

- ✓ Les MDD permettent aussi d'améliorer les marges bénéficiaires en évitant les intermédiaires dans le réseau de distribution et les dépenses publicitaires et de commercialisation. Ce dernier point a été développé par plusieurs chercheurs dont notamment : Mills (1995), ainsi que Morton et Zettelmeyer (2004). Ces derniers ont démontré que les distributeurs peuvent dégager des marges sur les MDD beaucoup plus importantes que celles réalisées sur les ventes des produits de marques nationales. Selon ces auteurs, la création d'une marque propre permet aux distributeurs de réduire voir même de retirer les intermédiaires dans un réseau de distribution afin d'offrir au consommateur un produit qui répond mieux à ses attentes avec un prix minimum.

Si on résume les idées citées ci-haut on peut dire que la création des MDD permet aux distributeurs de répondre à cinq objectifs primordiaux : une différenciation par rapport aux producteurs, une rivalité accrue contre les fabricants des marques nationales, une fidélisation des clients, une propagation des principes et valeurs de la compagnie et enfin la réalisation des marges bénéficiaires plus importantes. Cependant, plusieurs autres facteurs peuvent expliquer l'émergence des MDD au niveau mondial. Comme nous allons le remarquer ci-dessous, ces facteurs se rapportent généralement au contexte économique et aux nouvelles habitudes de consommation.

La modernisation du secteur de la grande distribution ainsi que les multiples mutations qui ont marqué les habitudes de consommation ont facilité la naissance des MDD. Parmi ces mutations, on doit citer l'apparition du hard discount. De nos jours, le consommateur est de plus en plus exigeant en termes de prix et de qualité et ne cherche pas seulement à comparer entre les marques existantes, mais plutôt d'imposer son propre besoin sur les fabricants et les distributeurs. C'est une étape de conscience plus avancée de la part du consommateur qui met indirectement les différents agents économiques en confrontation directe.

« L'acheteur de marques de distributeurs se définit comme un acheteur intelligent et astucieux qui sait trouver la qualité à un prix inférieur à celui des marques de producteurs » (Malaval, Décaudin et Bénaroya, 2005).

Le but initial de la création des MDD était d'améliorer le pouvoir d'achat des consommateurs en leur proposant des produits économiquement avantageux. Malgré que le prix représente le premier apport des MDD, on témoigne un saut spectaculaire des dites marques en termes de qualité (Binninger, 2005). Par exemple, aux États-Unis et au Canada, la ligne de produits Le choix du Président qui appartient au distributeur Loblaw's se positionne comme haut de gamme. En automne 2008, et selon les statistiques de ACNielsen, ce distributeur a pu enrichir sa gamme de MDD en y ajoutant 140 nouveaux produits qui comprennent un nombre important d'articles gastronomiques développés par leurs équipes de recherches et développement. Cette nouvelle ligne de produits propose des MDD qui se rapprochent de plus en plus des goûts et des attentes des consommateurs nord-américains (Kapferer, 2007).

D'autres sondages récents ont démontré que les MDD ne concernent pas seulement la grande consommation. Plusieurs exemples de produits de fabricants démontrent bien que ces derniers envahissent tous les secteurs sans exception. « Elles sont devenues plus innovantes ou plus "tendances", à l'instar des marques de Monoprix ou de Sainsbury's, promptes à mettre sur le marché des gammes de produits correspondant aux dernières tendances de la société (agriculture biologique, commerce équitable, exotisme, plats gourmets) » Kapferer (2007). En se référant aux études de Jonas et Roosen (2006), on trouve que 45 % des ventes de produits bios en Allemagne, par exemple, se font sous marques de distributeur.

Dans ce qui précède, l'idée était de démontrer que les MDD ont évolué d'une manière remarquable durant les dernières années. Cette évolution ne touche pas seulement la quantité ou les parts du marché, mais aussi la nature des produits ainsi que la population ciblée. En 2008, une enquête menée pour la PLMA⁵ par l'institut de

⁵ Private Label Manufacturers Association

sondage Ipsos MORI et qui a porté sur plus de 3000 consommateurs a démontré que le prix inférieur ne représente plus le seul facteur qui explique l'attachement des consommateurs à ce type de produit. Un nombre important de facteurs comme la qualité sont aussi appréciés par les consommateurs des MDD. Cette idée a été confirmée par Mr Brian Sharoff, le président de la PLMA en disant : « À mesure que les distributeurs renforcent leurs programmes MDD, ils évoluent vers de nouvelles catégories et ajoutent des produits de qualité à valeur ajoutée. Ces nouveaux produits prennent clairement une importance stratégique pour les distributeurs, le marché étant de plus en plus compétitif »⁶.

Le tableau présenté ci-dessous récapitule les principales différences entre les MDD et les marques nationales sur plusieurs niveaux et selon différents critères.

Tableau 3 : Synthèse des différences entre MN et MDD

<i>Caractéristiques</i>	<i>MN</i>	<i>MDD</i>
<i>Publicité</i>	Forte (TV, journaux, prospectus)	Faible (magasin, prospectus locaux)
<i>Qualité</i>	Jugée élevée	Jugée moyenne
<i>Prix</i>	Jugé élevé	Jugé moyen
<i>Risque lié à la qualité</i>	Jugé faible	Jugé moyen ou élevé (pour certains produits)
<i>Conditionnement</i>	Élaboré	Moyen ou classique
<i>Marges des distributeurs</i>	Moyennes	Élevées
<i>Innovation</i>	Élevée	Faible

Source : Bergès-Sennou, (2002)

⁶ Le Monde de la Marque de Distributeur 2008 de la PLMA dévoile une vague de nouveaux produits : http://www.plmainternational.com/pressupdate/pressupdate_new02.asp?language=fr#ID12

Si on observe l'offre des MDD de plus près, on remarque qu'au départ, les distributeurs proposaient des produits à un prix de 10 à 20 % moins élevé que les marques nationales. À un stade plus élevé, on trouve les MDD copiant les marques nationales avec des prix inférieurs de 5 à 10 %. Le développement des MDD ne s'arrête pas à ce niveau. En effet, les dernières années marquent la présence des MDD dites de « *haut de gamme* ». Cette catégorie de MDD est généralement offerte avec des prix égaux ou légèrement élevés par rapport aux marques nationales (Laaksonen et Reynolds, 1994).

Pour conclure, on peut dire que les MDD ne représentent plus des produits de premier prix qui ne sont pas consommés que par les ménages à faibles revenus. Le phénomène des MDD envahit tous les circuits de distribution et tous les types de magasins (superettes, hypermarchés, magasins, etc.). Les MDD se sont intégrées aussi dans les services : téléphonie mobile, assurance, voyage, etc. (Breton, 2004).

3 -Le développement des MDD

Bien que la majorité des chercheurs se mettent d'accord sur la région où sont apparues les premières MDD (Europe), ils divergent quant à la période qui marque leur première apparition. En se référant aux études élaborées par Breton (2004), on remarque que la première apparition des MDD remonte à l'année 1869 en Grande-Bretagne sous le nom Sainsbury ensuite sous le nom Saint Michael en 1929.

En Amérique du Nord, les marques de distributeurs se sont développées à un rythme moins effréné que celui observé en Europe. En effet, le marché nord-américain compte un nombre très important de détaillants, ce qui offre moins de pouvoir pour les distributeurs au niveau de leur relation avec les producteurs. Ces marchés sont encore dominés par les marques nationales où les producteurs détiennent encore le pouvoir de négociation. Selon Kapferer (2007), Wal-Mart reste le seul distributeur dominant sur le marché. En 2006, ce pionnier mondial de la distribution réalise 114 milliards de dollars de son chiffre d'affaires par la vente des MDD.

Selon l'annuaire international de la MDD de l'année 2008⁷, les MDD réalisent des progrès impressionnants dans tous les pays de l'Union européenne. L'étude élaborée par AC Nielsen sur 18 pays de l'Union Européenne a démontré que presque les deux tiers de ces pays ont réalisé une augmentation de leurs parts du marché des MDD. Au Royaume-Uni, en Allemagne, en Belgique comme en Suisse, la croissance des MDD a atteint les 40 %. Pour la France, l'Espagne et le Portugal, les parts du marché des MDD ont progressé de 30 %. Tandis que pour l'Europe centrale et de l'est les parts du marché des MDD croient selon un rythme modeste. Ces données statistiques nous démontrent bien que les MDD ne représentent plus un phénomène rattaché seulement aux produits de bas de gamme ou de premier prix. Les MDD évoluent continuellement et nécessitent une attention particulière de la part des dirigeants des PME.

Au Québec, il faut remonter à l'année 1966 avec la création de la filiale « *Les aliments de Steinberg* » de la compagnie *Steinberg*. Cette filiale opérait essentiellement dans le domaine de la charcuterie, la boulangerie et les produits d'épicerie. Durant les années suivantes, cette entreprise a pu tisser de nouvelles relations et exploiter de nouveaux réseaux de distribution en faisant affaires non seulement avec ses propres magasins, mais aussi avec d'autres détaillants. Les années 90 marquent le véritable essor des MDD au Québec parallèlement au développement de nouvelles formes de partenariats entre les distributeurs et les fabricants essentiellement sous forme de contrats de sous-traitance. Au Québec, 570 entreprises parmi 1556 participent à la fabrication des MDD et disent tirer profits de cette activité. Ces entreprises sont spécialisées dans l'agroalimentaire et présentent une grande hétérogénéité quant à leurs tailles et leurs spécialités. (MAPAQ, 2006). Le tableau présenté ci-dessous donne plus de détails à ce sujet.

⁷ L'édition 2008 de l'Annuaire PLMA de la MDD : site de PLMA : http://www.plmainternational.com/pressupdate/pressupdate_new02.asp?language=fr#ID13

Tableau 4 : Part de marché des MDD selon les pays et autres caractéristiques

(Année 2005)

<i>Pays</i>	<i>Part des MDD (produits alimentaires)</i>	<i>Concentration de la distribution</i>	<i>Différence de prix par rapport à la marque nationale</i>
<i>1. Suisse</i>	45 %	86 %	-27 %
<i>2. Grande- Bretagne</i>	42 %	65 %	-36 %
<i>3. Belgique</i>	41 %	80 %	-45 %
<i>4. Allemagne</i>	38 % ⁸	65 %	-46 %
<i>5. Espagne</i>	32 %	60 %	-44 %
<i>6. France</i>	31 % ⁹	81 %	-40 %
<i>7. Danemark</i>	25 %	89 %	-27 %
<i>8. Pays-Bas</i>	23 %	64 %	-26 %
<i>9. Canada</i>	25 %	72 %	-27 %
<i>Dont Québec</i>	20 %	75 %	ND
<i>10. États-Unis</i>	25 %	36 %	-28 %

Source : AC Nielsen, The Power of Private Label 2005 et ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, 2006

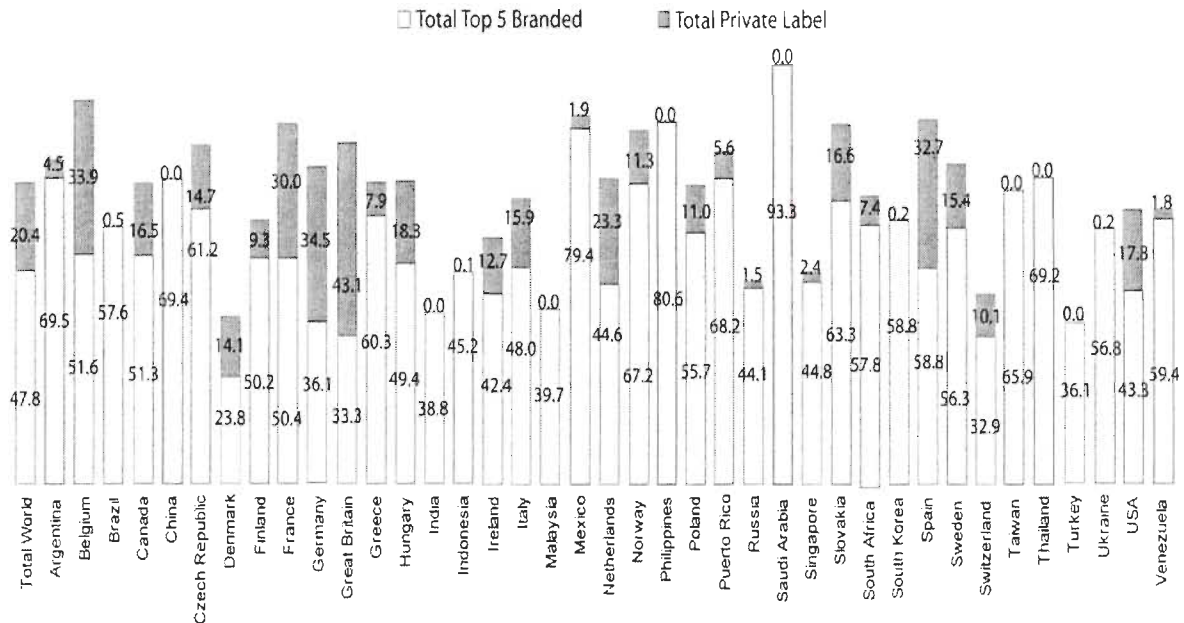
⁸ 41% selon PLMA, 2006

⁹ 32% selon PLMA, 2006

À partir de nos lectures dans ce domaine de recherche nous pouvons retenir que dans chaque pays, l'importance des MDD est relative au type du produit. De très nombreux facteurs interviennent pour expliquer l'émergence des MDD dans un circuit de distribution déterminé. On trouve par exemple des éléments liés à l'offre (structure de l'offre, capacité de pénétration du marché, innovation, caractéristique du réseau de distribution, etc.) et d'autres éléments liés à la demande et qui constituent l'essentiel du comportement d'achat chez un consommateur. Si on prend par exemple le « *cycle économique* », on trouve que les MDD sont fortement influencées par cette variable. En effet, lorsque l'économie est en récession comme c'est le cas actuellement, les consommateurs vont accroître leurs achats en MDD vu leur faible pouvoir d'achat. Par contre, si l'économie est en période d'expansion, la consommation des MDD sera à la baisse puisque les consommateurs vont choisir des marques plus connues et plus chères en suivant l'augmentation de leur pouvoir d'achat (Hoch et Raju, 2004).

En août 2008, AC Nielsen a effectué une comparaison entre l'évolution des ventes des 5 grandes marques nationales contre des MDD et ceci à travers les 38 marchés les plus dynamiques au monde (Voir Figure 2). L'étude a démontré que les marchés sont très diversifiés et que les résultats obtenus ne peuvent être généralisés en passant d'un endroit à un autre. Si on prend l'exemple de la Grande-Bretagne et de l'Allemagne, on remarque que plus que le 1/3 du chiffre d'affaires est réalisé par la vente des MDD. Le marché du Danemark quant à lui, il ne réalise que le 1/4 de son chiffre d'affaires par la vente des MDD. D'autres pays comme les Philippines, l'Arabie Saoudite et le Mexique où le marché est généralement dominé par les petits détaillants, la vente des MDD ne bénéficie que d'une faible proportion dans le chiffre d'affaires des ventes par rapport aux cinq grandes marques nationales. Au Canada, à peu près le 1/4 des ventes sur le marché sont réalisées par les MDD en comparaison avec les cinq grandes marques qui existent à cet endroit (*Executive News Reports What's Hot around the Globe: Insights on Food & Beverage categories*, ACNielsen, 6/8/2008).

Figure 2 : Top 5 brand share vs private label share by market



Source: What's Hot around the Globe, Nielsen, edition 2008

Plusieurs facteurs peuvent expliquer l'émergence rapide des MDD à travers le monde. En premier lieu, les MDD permettent aux distributeurs de subir moins de pression concurrentielle au sein de leurs magasins. Ceci peut être expliqué par le fait que les MDD sont exclusives aux enseignes qui en assurent la distribution et par conséquent on ne trouve pas les mêmes MDD en se déplaçant d'un détaillant à un autre contrairement aux MN qui sont identiques dans tous les magasins et les consommateurs réussissent plus rapidement à les comparer d'un magasin à un autre. Les MDD permettent alors aux distributeurs de dégager une marge bénéficiaire plus importante que celle réalisée sur les MN. Cette marge est estimée de 15 à 20 % sur les MDD contre un intervalle de 5 à 10 % seulement sur les MN. En second lieu, les MDD permettent aussi d'appuyer le pouvoir de négociation chez les distributeurs qui les utilisent comme une

arme contre les producteurs des marques nationales pour les obliger de diminuer les prix de vente de leurs propres produits. En dernier lieu, les MDD se développent rapidement parce que les distributeurs mobilisent toutes leurs ressources et expériences pour fidéliser leurs clients et renforcer ce que les auteurs désignent par « capital confiance ». Selon ACNielsen, la part des MDD dans le volume des ventes des hypermarchés et des supermarchés est passée de 17 % en 1993 à plus de 34 % en 2007. Ces parts du marché sans cesse croissantes concernent surtout les produits alimentaires avec une grande proportion pour les produits surgelés et les produits de crèmerie. Par contre, les MDD réalisent leurs plus faibles contributions dans les produits d'hygiène et aussi dans la nourriture des bébés. Selon les analystes, les consommateurs accordent plus d'importance à la qualité dans cette catégorie de produits et présentent une faible sensibilité quant aux changements de leurs prix. Ceci peut expliquer en partie le taux d'évolution modéré des MDD dans les produits d'hygiène qui n'a pas dépassé les 0,46 % entre l'année 1993 et 2007 (Moati, Mazars et Ranvier, 2007).

Le tableau 5 présenté ci-dessous nous donne une idée assez claire sur la contribution des MDD dans les différentes catégories des produits en passant de l'année 1993 jusqu'à l'année 2007.

Tableau 5 : Évolution des parts de marché en valeur des MDD par famille de produits (en %)

	<i>1994</i>	<i>1999</i>	<i>2001</i>	<i>2005</i>	<i>2007*</i>
<i>Papier</i>	28,7	33,8	37,3	43,3	45,0
<i>Surgelés</i>	24,5	31,3	n. c.	41,1	48,9
<i>Produits frais libre- service</i>	n. c.	26,4	28,8	35,6	38,5
<i>Crèmerie</i>	21,2	23,3	23,7	29,7	32,1
<i>Épicerie</i>	16,3	18,7	18,3	20,8	23,5
<i>Entretien</i>	10,9	13,9	16,9	20,2	21,4
<i>Liquides</i>	13,9	12,9	15,6	17,7	18,5
<i>Hygiène- Beauté</i>	4,8	5,7	5,8	6,6	7,0

Sources : AC Nielsen (valeur) – CAM au 19/08/2007 (site FCD), cité dans Moati, Mazars et Ranvier (2007).

Pour conclure, on peut dire que l'observation du développement des MDD à travers les différents continents démontre bien l'importance de ce phénomène au niveau mondial. Aucune PME, peu importe son domaine d'activité ou son pays de localisation, ne sera à l'abri de leur apparition. Dans ce sens, Kapferer (2007) propose : « Les marques de distributeur concernent tous les pays, les plus riches, les plus développés, comme les pays émergents (...), en Suisse, un des pays disposant du plus haut revenu par habitant, la marque leader en alimentaire est *Migros*¹⁰, bien avant *Nestlé* ».

Dans ce qui suit, nous allons présenter les différents acteurs qui peuvent contribuer à l'offre des MDD outre que les distributeurs.

4 -Les types des entreprises productrices des MDD

La littérature nous renseigne sur l'existence d'un vaste choix offert aux distributeurs pour sélectionner les fournisseurs de leurs MDD. Dans ce qui suit, nous allons présenter les différents types de producteurs de MDD pour avoir une vision plus claire sur la population des industriels opérants dans le domaine des MDD et qui peuvent à un moment donné être les concurrents directs des PME dans l'obtention des contrats de fabrication des MDD. Vu les différences accrues entre les catégories des MDD à travers les pays, les enseignes et les circuits de distribution, la population des entreprises opérantes dans le domaine des MDD est très hétérogène et il est difficile de retrouver une catégorisation universelle de ces industriels (Breton, 2004). Pour résoudre ce problème, nous allons essayer de regrouper les principaux apports des chercheurs dans ce thème. Généralement, on trouve trois grandes catégories de fournisseurs de MDD : les grandes entreprises, les PME et les usines de distributeurs.

a) Les grandes entreprises qui assurent à la fois la production des MDD et des MN

Vu leur riche expérience dans le domaine de production et leur capacité d'apprentissage, ces entreprises ont réussi progressivement à intégrer les exigences des distributeurs aussi bien au niveau organisationnel qu'au niveau commercial. La majorité

¹⁰ Migros est une marque de distributeur dans le domaine de l'agro-alimentaire

de ces entreprises, de grandes tailles, ont réussi à maintenir en parallèle la création et le développement de leurs propres marques (Breton, 2004). Si on prend l'exemple des produits laitiers en France, on trouve que la majorité des MDD sont fabriquées par des grandes firmes leaders dans ce domaine comme : Besnier, Bongrain, Nestlé, SODIAAL, Entremont (Bergés-Sennou, Bontems et Réquillart, 2003).

b) Des PME spécialisées dans la production des biens distinctifs et qui se focalisent sur la production des MDD

Les distributeurs font appel à ce type d'entreprise vu la souplesse de leurs organisations et le haut degré de spécialisation qu'ils possèdent dans la fabrication d'une gamme de produits bien déterminée. Selon Breton (2004), ces entreprises sont spécialisées dans l'occupation des « niches régionales » qui sont souvent négligées par les grands industriels soit en raison de l'étroitesse du marché soit en raison des faibles marges de profits qu'ils offrent. Ces entreprises sont souvent confrontées à une problématique d'arbitrage entre la fabrication exclusive des MDD ou de leurs propres marques ou bien la combinaison entre les deux stratégies. La difficulté de l'arbitrage trouve ses ressources dans les engagements financières, humaines et organisationnelles que doivent assurer les PME qui désirent fabriquer des MDD.

c) Les ateliers et les usines appartenant aux distributeurs

Comme nous l'avons déjà évoqué, les distributeurs ont suivi une stratégie de croissance en interne et en externe qui aura comme objectif principal la création des centrales d'achat qui aboutissent à la réduction des coûts d'exploitation et à la mise en œuvre des politiques d'approvisionnement plus efficaces. Certaines de ces centrales d'achat ont procédé à la création de leurs propres usines et laboratoires qui leur assurent le développement, la fabrication et l'approvisionnement de leurs propres marques. L'exemple le plus fréquent sera le distributeur Metro qui dispose d'une équipe de recherche et développement qui lui assure la création et le développement de nouvelles recettes internationales qui franchissent les frontières canadiennes pour offrir aux clients des recettes de cuisine étrangères : française, thaïlandaises, italiennes, etc. (Laurence, 2004).

Conclusion

Tout au long de la première partie de la revue de la littérature, nous avons essayé de mieux éclaircir la notion des MDD en nous basant sur différentes contributions théoriques dans ce domaine d'études. La définition des MDD diffère selon les chercheurs et prend plusieurs appellations en passant d'un pays à un autre. Cependant, l'analyse des MDD exige une vision plus complète qui intègre de nouveaux acteurs économiques par exemple les fabricants des MDD. Dans cette nouvelle vision, la situation des PME semble encore ambiguë et mérite de nouvelles pistes de recherches. Dans ce qui suit, nous allons essayer de mieux éclaircir cette situation à travers les différentes contributions théoriques dans ce domaine de recherche.

IV-Les PME et les marques de distributeurs

Avant d'entamer la partie qui traite la situation des PME productrices des MDD, nous allons présenter brièvement les particularités des PME comme entités économiques très distinctes des grandes entreprises. L'étude de ces particularités va nous aider par la suite au niveau de l'analyse du comportement de ce type d'entreprises ainsi que de leurs relations avec les autres agents économiques à savoir les distributeurs.

1 -Les particularités des PME

La PME ne constitue pas une forme réduite de la grande entreprise et il n'existe pas une « *forme universelle de PME* » ou ce qu'on désigne par la « *PME type* ». La PME a été pendant plusieurs années considérée comme une version réduite de la grande entreprise. Contrairement à ce qu'était considéré, plusieurs études et recherches ont démontré que le transfert des théories et de connaissances de la grande entreprise vers la PME est la principale source de conflits et/ou de faillite de celle-ci. Les PME ont des problèmes spécifiques et généralement différents de ceux qu'on retrouve dans les grandes entreprises (St-Pierre, 2000). Les problèmes constatés chez les PME se rapportent le plus

souvent à des insuffisances de financement, à un manque du savoir-faire, à une pénurie de la main-d'œuvre spécialisée, etc.

Les caractéristiques propres aux PME démontrent clairement l'écart important qui les distingue des grandes entreprises. Malgré leur grande hétérogénéité interne, la population des PME constitue une entité particulière dont la gestion interne et le développement nécessitent une connaissance parfaite ; de leurs caractéristiques, de leur environnement et de la personnalité de leurs propriétaires-dirigeants. Les modèles ou les théories qui devront être appliqués dans les PME doivent intégrer leurs spécificités uniques : la rareté et le niveau faible de ses ressources, la personnalité de son propriétaire dirigeant, son fonctionnement, son organisation, et surtout sa vulnérabilité par rapport à son environnement (St-Pierre, 2000 ; LeCornu, 1996). Les PME sont généralement très vulnérables par rapport à la concurrence externe. Dans le contexte économique actuel caractérisé par une concurrence acharnée, certaines PME se trouvent en position de faiblesse et éprouvent des difficultés multiples au niveau de l'échange informationnel avec leurs partenaires. Dans la plupart du temps, ces difficultés engendrent un faible pouvoir de négociation et par conséquent un positionnement concurrentiel très risqué (Akangbe, 2002). C'est pour cette raison que la gestion de la marque dans une PME est une tâche différente de celle qu'on retrouve généralement dans les grandes entreprises. La spécificité des problèmes des PME nous amène à les traiter d'une manière appropriée qui privilégie la particularité de celles-ci comme entités économiques distinctes. Durant les dernières années, le secteur de la distribution a subi des mutations multiples qui ont engendré des bouleversements majeures au sein de la structure fragile de certaines PME qui désirent pénétrer le secteur de la grande consommation. Premièrement, les consommateurs de nos jours privilégient le prix comme variable déterminante du marketing mix. Deuxièmement, et contrairement aux PME, les grandes entreprises se trouvent dans une situation plus confortable avec des capacités structurelles et organisationnelles capables de les rendre les plus compétents à offrir des produits et services de qualités supérieures à des prix abordables. Malgré que le contexte concurrentiel qu'on vient de décrire s'avère menaçant pour les PME, il semble aussi profitable et opportun dans la mesure où ces dernières réussissent à l'interpréter d'une

manière efficace et rigoureuse. Au niveau de sa relation avec son environnement externe, la PME devra exercer un contrôle sur les ressources externes et même sur ses ressources internes pour qu'elle puisse enfin détenir un certain pouvoir envers ses parties prenantes (Messeghem, 2003).

Comme tout autre produit, la fabrication des MDD suppose une coopération entre un fabricant et un distributeur quelle que soit sa taille ou son domaine d'activité. Pour une PME, cette coopération représente le « *pont* » qui assure son accès au secteur de la grande distribution avec le moindre des risques. Cependant, si on compare les deux acteurs : PME et distributeurs, on remarque clairement que l'écart qui sépare les capacités et la taille de chacun d'entre eux est important. C'est pour cette raison que la notion du « *pouvoir* » se trouve au centre des préoccupations aussi bien des distributeurs que des PME (Cadenat, 2007).

Comme nous l'avons signalé ci-haut, la production des MDD est une décision stratégique pour la PME. Une relation de partenariat avec le distributeur pourra mettre la PME dans une situation très profitable par rapport à ses concurrents. Cependant, la même décision, si elle est mal étudiée, pourra désormais être la source de plusieurs conflits pour la PME voire même causer sa faillite. Dans la littérature, on témoigne la présence de plusieurs recherches qui ont été faites pour dévoiler la nature des relations entre les distributeurs et les fabricants des MDD. Par contre, on trouve un nombre très réduit de recherches sérieuses qui traitent le cas des PME et encore plus la gestion interne des PME productrices des MDD. Dans ce qui suit, nous allons toucher au fondement de notre recherche à savoir les principaux apports scientifiques qui étudient la situation des PME productrices des MDD dans leurs relations avec les distributeurs.

2 -La place des PME dans la grande distribution

a) Le déséquilibre dans les relations entre les PME et les distributeurs

Durant ces dernières décennies, la domination par les coûts est la nouvelle donne des mutations multiples qui ont marqué le secteur de la grande distribution. Actuellement, on assiste à une vague de coopération entre les grands distributeurs formant ainsi des centrales d'achat qui maîtrisent parfaitement leurs activités d'approvisionnement et qui

renforcent leur pouvoir de négociation au détriment des industriels par le biais de la création de leurs propres marques. Certains grands fabricants peuvent résister face aux pressions qu'exercent les distributeurs envers eux et continuer de développer leurs propres marques et aussi de profiter des occasions de fabrication des MDD. Contrairement aux PME qui, vu leurs capacités réduites et leurs faibles niveaux d'expériences dans le domaine de la grande distribution, se trouvent très vulnérables dans leurs relations avec les distributeurs.

La production des MDD suppose une coopération entre un producteur et un distributeur qui assure la commercialisation. Une telle relation de partenariat peut être plus profitable pour la partie la plus pesante du contrat qui est le distributeur. Par contre, la situation des PME est qualifiée de vulnérable surtout si on parle d'une concentration de l'activité de production des MDD avec un seul distributeur. Dans la littérature, les chercheurs emploient le terme « *dépendance économique* » pour décrire une telle situation qui sera plus aggravée si la PME réalise des investissements pour pouvoir répondre aux exigences du distributeur. En effet, pour assurer une production des MDD, la majorité des PME doivent s'engager dans une voie de croissance en interne par la modernisation de leur capital technique et la mise en valeur de leur capital humain et organisationnel. Cependant, le coût d'investissement ne sera pas nécessairement rentabilisé par les activités de fabrication des MDD et à tout moment, la PME sera risquée de se rendre dans une incapacité de paiement ou ce que les chercheurs appellent : « *risque d'insolvabilité* » (Messeghem, 2004). Dans le même contexte, Rey et Tirole (2001) disaient, « l'exercice d'un pouvoir de négociation important soulève des difficultés particulières lorsque les producteurs doivent réaliser des investissements spécifiques. Un fort pouvoir de négociation des distributeurs fait en effet que la rémunération de ces investissements n'est plus assurée ».

Au niveau de cette étape de recherche, d'autres apports théoriques qui se rattachent à la relation de dépendance et au pouvoir de négociation entre le producteur des MDD et le distributeur méritent d'être vérifiés. Pour étudier le comportement du distributeur envers les PME, Bergès-Sennou (2006), évoque que les décisions que peut prendre une PME diffèrent :

- ✓ *Un fort pouvoir de négociation avec le distributeur* : dans ce cas, la PME peut tirer profit de cette situation et demander au distributeur de lui produire ses MDD. La PME peut augmenter ses marges bénéficiaires et négocier des meilleures conditions de paiement.
- ✓ *Un faible pouvoir de négociation avec le distributeur* : dans ce cas, la PME éprouvera des difficultés à imposer ses propres critères aussi bien au niveau de la production qu'au niveau des marges bénéficiaires.

D'autres chercheurs ont choisi d'étudier le pouvoir de négociation dans une situation de « *concurrence verticale* » plutôt du côté des distributeurs. Par exemple, si le pouvoir de négociation du distributeur est faible : dans ce cas, il est préférable pour ce dernier de confier la production des MDD à un producteur isolé c'est-à-dire à une entreprise qui ne dispose pas d'une marque nationale sur le marché. Ce choix peut être expliqué par le fait que le distributeur s'il confie la production des MDD à un producteur d'une marque nationale il va gagner en termes de rentabilité puisque le producteur de la marque nationale va prendre à sa charge une partie de certains coûts additionnels par exemple le coût de packaging. Or, ce choix peut être moins profitable pour le distributeur dans la mesure où il va partager ses gains sur les MDD avec le producteur et vu son faible pouvoir de négociation il va réaliser moins de profit par rapport à une coopération avec un producteur isolé (Sennou, 2002).

Si on veut approfondir le terme du « *pouvoir* » dans la relation entre le distributeur et la PME dans le cadre d'une fabrication des MDD, on trouve plusieurs apports dans la littérature. D'un point de vue théorique, les sources du pouvoir dans cette relation sont au nombre de quatre et privilégient plutôt les fournisseurs face aux PME. En premier lieu, on trouve **l'expertise** qui trouve son origine dans l'expérience acquise par le distributeur suite aux activités multiples de création de MDD. Ce dernier arrive à un stade d'apprentissage avancé ou il réussit à maîtriser parfaitement les coûts et les conditions de fabrication de ses MDD d'une façon à laisser très peu de marge de manœuvre pour la PME. En second lieu, on trouve **l'information** comme source de pouvoir. Elle consiste

dans la proximité qui qualifie la relation du distributeur avec les consommateurs. En effet, les distributeurs bénéficient d'un affrontement direct avec les consommateurs et par conséquent ils réussissent rapidement à anticiper leurs désirs et attentes. La troisième source de pouvoir est **la récompense**. Dans ce cas, les distributeurs détiennent toujours le pouvoir d'assouplir ou de renégocier les termes du contrat de la fabrication avec les PME (Messeghem, 2004). Dans le même contexte, Sennou, Bontems et Réquillart (2003) disaient : « Il apparaît donc que les MDD sont un outil aux mains des distributeurs qui leur permet d'accroître leur pouvoir de négociation au sein des structures verticales. Ceci s'applique que la MDD soit effectivement introduite ou non. L'absence d'introduction d'une MDD dans certains secteurs ne signifie donc pas que le distributeur soit démuné de ce levier pour augmenter son pouvoir de négociation ».

b) Le risque d'opportunisme

Une fois qu'elle a réalisé ses investissements, la PME doit respecter ses engagements envers ses créanciers et aussi envers le distributeur en lui assurant une production des MDD qui respecte la quantité, la qualité et les délais de livraison fixés dans le contrat. Dans ce cas, la PME peut toujours être confrontée à un risque de défaillance qui peut être osé par une carence informationnelle entre les deux parties lors de la négociation du contrat ou par un non-respect des conditions de production une fois le contrat est signé. Ce conflit qui risque de se manifester lors d'une relation de partenariat entre le fabricant et le distributeur est désigné dans la littérature par le terme « *opportunisme* ». Williamson (1975, 1985, 1991) définit l'opportunisme comme étant : « la recherche des ses intérêts propres en utilisant des voies qui ne sont pas loyales et qui peuvent aller jusqu'à la tromperie ». Selon Messeghem (2004), le risque d'opportunisme peut se matérialiser en deux moments précis : le premier moment c'est celui qui précède la conclusion du contrat et qui constitue l'essentiel de la phase de négociation. Le deuxième moment c'est celui qui succède l'étape de négociation et qui concerne l'application des termes du contrat par chaque partie. En premier lieu et selon cet auteur, le « *risque d'opportunisme ex ante* » peut consister en une asymétrie d'information volontaire ou involontaire entre le producteur et le distributeur qui conduisait à une mauvaise évaluation des capacités de chacun d'entre eux. Par exemple,

le producteur s'engager à respecter, la production des quantités demandées ou de respecter les délais de fabrications malgré qu'il ne puisse, peut-être ne pas pouvoir les respecter. Ou alors, une mauvaise auto-évaluation des capacités de la PME peut ne pas refléter sa situation réelle. Le risque d'opportunisme qui succède la phase de négociation est appelé « *opportunisme ex post* ». Ce type d'opportunisme oblige la PME à maintenir un niveau de production bien déterminé pour pouvoir rentabiliser son activité et respecter les termes du contrat. Par contre, le distributeur et vue son fort pouvoir de négociation, peut à tout moment imposer une réévaluation des termes du contrat en sa faveur sans pour autant éviter les impacts négatifs qui peuvent contredire les privilèges de la PME. Dans la littérature, cette situation conflictuelle est désignée par les économistes par le terme « *hold-up* » (Dietsch, 2007). Le tableau 6 ci-dessous résume les principaux risques ainsi que les solutions envisagées dans chaque cas (Messeghem, 2004).

Tableau 6 : L'opportunisme dans la relation entre PME et grande distribution

	<i>PME</i>	<i>Distributeur</i>
<i>Risque</i>	Rupture de la relation	Qualité, Délai
<i>Solution</i>	Développer un système de distribution (Franchise, Vente directe)/ Autres modes de distribution/ Exportation	Intégration, Mise en concurrence des fournisseurs/ Dispositifs du contrôle

Source : Messeghem (2004).

Pour conclure, on peut dire que pour une PME, la fabrication des MDD est une décision très délicate et il faut la prendre avec un plus grand soin avant et après la conclusion du contrat.

3 -Les voix de coopération entre les PME et les détaillants

a) Le rôle des PME dans le secteur de la grande distribution

Dans le cas de la marque de distributeur, on peut garder les mêmes construits de la marque, sauf que les rôles de chaque intervenant se modifient. En effet, c'est le distributeur qui devient le propriétaire de la marque et non pas le producteur.

PLMA donne la définition suivante des MDD : « les produits MDD comprennent l'ensemble des marchandises vendues sous la marque d'un distributeur. Cette marque peut être le nom du distributeur lui-même ou une appellation créée exclusivement à l'usage de ce dernier ». Cette définition fait ressortir deux idées importantes. La première, c'est que le contrôle des MDD est assuré par le distributeur, c'est lui en fait qui doit assurer le développement de tous les concepts que nous venons de définir ci-haut (notoriété, image). C'est une nouvelle forme de gestion de la marque où on témoigne la présence d'un nouvel acteur qui assure le développement de la marque autre que le producteur. La deuxième idée précise que la marque de distributeur doit s'intégrer dans le marketing mix du distributeur. Ce dernier doit assurer leur identité, leur différenciation et même leur fidélisation malgré que ce dernier effet demeure théorique et non encore démontré dans les recherches (Corstjens et Lal, 2000).

La définition des MDD contient aussi le terme « *exclusivité* ». Ce terme signifie que le distributeur détient lui seul le droit d'offrir cette MDD. Dans le secteur de distribution, on était habitué pendant une longue période de voir les mêmes marques dans les différents magasins et centres commerciaux. Par contre, la naissance des MDD a limité cette vérité et la rendue relative. Depuis, on ne parle pas uniquement des mutations au niveau des relations entre les producteurs et les distributeurs, mais aussi des mutations au niveau des relations entre les distributeurs eux-mêmes et comme on va le constater entre les PME productrices des MDD. À ce niveau, une question se pose. L'offre des MDD présume-t-elle la contribution du distributeur tout seul? La réponse est bien sûr

que non. L'offre des MDD suppose une contribution de deux acteurs principaux à savoir le distributeur et le producteur.

La coopération entre un distributeur et un fabricant dans le cadre d'une fabrication des MDD est soumise à trois règles principales (Paché, 2005). Première règle : l'activité de production des MDD est le fruit d'un engagement des deux parties du contrat (producteur et distributeur) à long terme pour réaliser un objectif bien précis. Deuxième règle : les deux parties doivent partager les profits sous-jacents de ce partenariat d'une manière transparente et équitable. Enfin, une coopération qui vise un partage de connaissances et de compétences est requise pour la réussite du projet.

Au niveau des « *relations verticales* » (entre PME et distributeurs), on remarque que les marques de distributeur vont accentuer la concurrence contre les marques nationales. Comme c'est le cas de plusieurs produits, plusieurs PME assurent en même temps la production des MDD et des MN. Cette situation peut être conflictuelle dans la mesure où elle empêche la PME d'assurer le développement de sa propre marque. « En sortant de leur rôle traditionnel d'intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs par la multiplication de marques propres, les distributeurs sont devenus des concurrents directs de leurs fournisseurs. Dans cette situation, les risques de distorsions de concurrence dans les conditions d'accès aux linéaires sont indéniables. Les conditions auxquelles les producteurs doivent satisfaire pour que leurs produits soient distribués sont devenues encore plus contraignantes » (Riem, 2002).

Comme on le savait tous, les MDD sont beaucoup moins chers que les marques nationales et généralement, un consommateur place le prix au début de ses critères de sélection. Steiner (1985), attribue une nouvelle appellation à cette forme de concurrence en la désignant par « *concurrence en aval* » où les distributeurs sont en concurrence directe avec les PME. Selon le même auteur, la naissance des MDD a engendré aussi une concurrence en amont qui regroupe les distributeurs. En effet, par le développement de leurs propres marques, les distributeurs se mettent en négociation en amont dans la mesure où chacun d'entre eux essaye d'offrir la marque de distribution la plus concurrentielle en termes de prix et de qualité. Contrairement aux grands circuits de

distribution, les commerçants traditionnels quant à eux, éprouvent des difficultés à concurrencer les MDD qui se rapprochent de plus en plus des besoins des consommateurs aussi bien au niveau du prix qu'au niveau de la qualité. Pour les PME, le développement des MDD est préjudiciable, mais dans une faible mesure si elles assurent elles même la production des marques nationales. Dans ce cas et comme nous allons le remarquer, une PME peut ajuster sa politique de distribution selon ses propres besoins. Généralement, les cahiers de charges des PME productrices des MDD sont déterminés à 80 % par les caractéristiques¹¹ du produit à marque nationale qui réalise le plus de succès (Kapferer, 2007). Dans plusieurs cas, la coopération entre les distributeurs et les PME peut dépasser la simple relation qui lie un distributeur et un fabricant. « La marque de distributeur permet en effet aux grandes enseignes de se présenter comme des alliés objectifs des PME régionales et locales contre les multinationales, car ce sont souvent les PME qui fabriquent les MDD ¹²». En France par exemple, Leclerc est considéré comme le défenseur des PME qui assurent la fabrication de la plus grande partie des MDD.

Pour mieux éclaircir la relation entre les distributeurs et les PME, on peut faire référence aux autres études dans le même domaine de recherche comme celles de Vandercammen et Jospin-Pernet (2005). Selon ces auteurs, on ne peut juger de l'efficacité de la relation entre un producteur et un distributeur qu'à partir du seuil de rentabilité. En effet, deux cas sont envisageables pour un producteur de marques de distributeurs :

- ✓ ***Le seuil de rentabilité est atteint*** : dans ce cas, en produisant les MDD, le producteur ne supportera que les charges variables liées aux critères spécifiques à la production des MDD. Les charges fixes sont déjà supportées lors de la production de sa propre marque.
- ✓ ***Le seuil de rentabilité n'est pas encore atteint*** : dans ce cas, le producteur exploitera ses capacités de production au maximum.

¹¹ Ces caractéristiques supposent un coût de production et des dépenses de R&D minimales.

¹² Kapferer.J.N (2007), «les marques : capital de l'entreprise», Collection références, Éditions d'organisations

À ce propos, Vandercammen et Jospin-Pernet (2005) disaient que : « le producteur peut amortir ses investissements avec une gamme d'articles supplémentaires, les produits sont vendus en grandes quantités, sur la base d'un contrat passé entre le fabricant et le distributeur, ce qui réduit au minimum les frais de stockage et de livraison ».

b) Les MDD au cœur de la relation entre la PME et les détaillants

Pour certaines PME, les MDD sont considérées comme des concurrents indirects de leurs propres marques. Cependant, si on raisonne en termes de coopération avec les distributeurs, on peut déduire que les MDD peuvent être aussi une opportunité pour l'entreprise même si elle assure en parallèle la production de ses propres marques. Les PME peuvent tirer des profits au niveau des contrats de production des MDD et continuent de développer leur propre capital de marque (Breton, 2004). Dans le cadre d'une production des MDD, les PME doivent concevoir des produits qui menacent indirectement leurs propres produits. Mais si ces PME refusent de le faire, plusieurs autres PME vont l'accepter. De cette façon, les PME vont risquer de perdre les avantages liés à la production des MDD au profit des autres concurrents. Donc, les profits liés à la production des MDD se transforment en un manque à gagner par les PME (Hoch, 1996). Cependant, ce raisonnement présente une limite. Cette idée suppose que le distributeur est toujours en mesure de trouver une PME qui réussit à produire une MDD très proche en termes de prix et de qualité de la marque nationale qui réalise le plus de succès sur le marché. Ce produit se positionne comme un concurrent direct pour la marque nationale de la même PME ou d'une autre PME. Mais si on inverse la logique, on peut déduire que l'argument du manque à gagner peut être faux dans la mesure où la PME est certaine de l'inexistence d'une autre PME dans son territoire qui est capable de remplir les exigences fixées par le distributeur et de lui produire ses MDD. Malheureusement, cette limite reste théorique et très difficile à prouver dans le contexte concurrentiel actuel où l'offre dépasse largement la demande (Bergés-Sennou, Bontems et Réquillart, 2003).

Dans ce cadre d'analyse, les études de Mills (1995) ont abouti à plusieurs conclusions qui méritent d'être vérifiées dans notre recherche. En effet, cet auteur a formulé deux hypothèses pour son cadre d'analyse :

H1) Les coûts fixes des MDD et des MN sont supposés variables.

H2) Les coûts variables des MDD et des MN sont identiques.

Sur la base de ces hypothèses et du niveau de qualité des MDD par rapport aux MN, Mills (1995) a démontré que :

- *Si la qualité des MDD est inférieure à celle des MN* : dans ce cas, la PME peut fixer son prix de monopole et peut améliorer son pouvoir de négociation vis-à-vis du distributeur.
- *Si la qualité des MDD est supérieure à celle des MN* : la PME doit proposer un prix de vente inférieur à celui des produits substitués et dans ce cas, le distributeur sera découragé vis-à-vis de la production d'une MDD.
- *La troisième solution suppose une analyse prévisionnelle de la part de la PME.*
Cette dernière doit fixer un prix de vente au distributeur qui tient compte de la possibilité de l'introduction d'une MDD. C'est à dire que la PME doit fixer un prix qui lui permet de garder son efficacité même en cas où le distributeur décide d'introduire une MDD avec ses propres capacités. Par conséquent et au niveau de sa relation avec le distributeur, la PME peut influencer la décision du distributeur d'introduire ou non une MDD.

c) Le poids des MDD dans l'activité des PME

D'un point de vue historique, les PME ont été souvent rattachées aux premières tentatives de fabrication des MDD. La principale raison c'est que les grands fabricants refusaient au début de collaborer avec les détaillants pour la fabrication des MDD qui rivalisent directement leurs propres marques. Il faut attendre jusqu'à l'année 1976 parallèlement au lancement des produits libres de Carrefour pour assister à la contribution des grandes marques dans la fabrication des MDD par exemple le fabricant des papiers Lotus (Breton, 2004). Entre autres idées, la revue de la littérature nous a démontré que la raison principale de la contribution des PME dans la fabrication des MDD est celle de la souplesse de ce type d'entreprise. En effet, les PME se dotaient d'un appareil productif plus souple que celle qu'on retrouve dans les grandes usines. Cet appareil leur permet d'être toujours en mesure de répondre aux nouvelles exigences des détaillants et de suivre d'une manière continue leurs nouvelles demandes.

Comme on a remarqué ci-haut et contrairement aux grandes entreprises, les PME ne sont que le prolongement de leur propriétaire dirigeant. Dans plusieurs cas, la volonté de ces dirigeants peut expliquer le succès d'une stratégie coopérative entre le distributeur et la PME. En France par exemple la PME Lamy Lutti a choisi d'investir dans une nouvelle ligne de production pour ne pas rater une offre de la part du détaillant Carrefour qui se lançait dans la fabrication de sa nouvelle gamme de bonbons gélifiés (Breton, 2004). Selon l'ATA, les MDD offrent des opportunités multiples de croissances aussi bien pour les distributeurs que pour les PME. Pour occuper ces niches, les PME doivent respecter les règles du jeu de la grande distribution. En effet, les PME doivent respecter les normes de distribution et assurer une production stable en quantité et en qualité durant toute la période du contrat (Agriculture and Agrifood : Securing and Building the Future, élaboré par la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008).

La variable la plus importante qui mérite le plus d'attention de la part des gestionnaires des MDD c'est celle du prix. Le positionnement de l'image ainsi que les autres variables du mix sont plus faciles à gérer. Cependant, L'innovation reste le « mouton noir » des MDD. Dans ce sens, Kapferer (2007) disait : « La marque de distributeur innove-t-elle aussi ? Non, car elle n'en a pas les moyens ». En effet, pour lancer un produit à un prix 30 % inférieur à celui d'une marque du fabricant, chaque distributeur doit minimiser au maximum ses dépenses en R&D. Les MDD prennent comme modèle économique celui de l'imitation qui suppose un niveau d'innovation très bas. Ce modèle économique peut être profitable pour une PME dans la mesure où elle pouvait garantir la présence de leurs produits sur les rayons des distributeurs au même endroit où se trouvent les produits des grands magasins qui incorporent des dépenses très importantes en R&D.

Au Québec et contrairement à ce qu'on le croyait, 36 % des entreprises opérantes dans le domaine de l'agroalimentaire participent à la fabrication des MDD. Ces entreprises profitent des avantages qui peuvent être offerts par la fabrication des MDD tout en continuant d'exploiter leurs propres marques. Ces entreprises souvent de petites

tailles voient leur participation à la fabrication des MDD très avantageuse et ceci pour plusieurs raisons. Premièrement, les opérations de coopération et de concentration entre les distributeurs constituent un handicap pour la réussite des produits des PME souvent de moindre qualité et de prix supérieurs par rapport aux produits des grandes entreprises. Deuxièmement, la fabrication des MDD permet aux PME de réaliser enfin des économies d'échelle à travers l'exploitation des capacités excédentaires de leurs appareils productifs. Troisièmement, les PME productrices des MDD peuvent occuper des niches par une production plus sophistiquée et mieux positionnée sur le marché par exemple les produits biologiques. Finalement, la production des MDD offre aux PME des possibilités d'internationalisation à travers les centres de distributions qui se trouvent à l'extérieur du pays et souvent dans des pays dotés d'un fort dynamisme de leurs marchés. (MAPAQ, 2006).

Conclusion :

Les voies de coopération entre les PME et les distributeurs sont multiples et plusieurs raisons poussent une PME à choisir de collaborer avec un distributeur dans le cadre d'une fabrication des MDD. La fabrication des MDD par une PME est une activité rentable pour trois raisons essentielles. La première raison c'est qu'en fabriquant les MDD, la PME réussit à renforcer son pouvoir de négociation. Le fait de collaborer avec des distributeurs qui exigent un haut niveau de qualité ceci améliore la performance de la PME durant tous les stades de fabrication. Ceci ne peut pas être vrai que lorsque la PME fait affaire avec plusieurs distributeurs au même temps et réussit par conséquent d'assurer une meilleure gestion de la qualité de son offre et un accès plus diversifié aux différents canaux de distribution. La deuxième raison c'est que la fabrication des MDD assure l'optimisation de la production chez les PME. En effet, chaque entreprise et notamment les PME n'exploitent pas forcément leurs capacités de production au maximum. Des contrats de fabrication des MDD peuvent les aider à optimiser leurs programmes de production et à exploiter les capacités excédentaires de l'entreprise malgré que les chercheurs parlent rarement d'une capacité excédentaire chez les PME et trouvent qu'elle est plus vérifiable dans le contexte des grandes entreprises (Breton, 2004).

V -La gestion des PME productrices des MDD

Dans le cas des PME, on témoigne l'absence d'une formule unique qui réussit le management des PME productrices des MDD. Toutes les stratégies possibles dans ce cas sont porteuses d'opportunités et de menaces. La bonne méthode sera celle qui intègre la stratégie globale de l'entreprise (Breton, 2004).

1 -Les préalables à une fabrication des MDD

La fabrication des MDD n'est pas une décision facile à prendre par les gestionnaires des PME. En effet, une coopération avec les détaillants dans le but de fabriquer des MDD soulève plusieurs conséquences qui méritent d'être étudiées à fin de se prémunir contre les risques et de saisir les opportunités d'une telle décision. Deux questions qui viennent à l'esprit du gestionnaire d'une PME lorsqu'il est en train d'évaluer ses chances de réussite dans une telle orientation stratégique : Quels sont les avantages et les limites d'une telle décision ? Mon entreprise est-elle capable de produire de telles MDD pour un tel détaillant ? Pour répondre à ces questions, nous allons traiter successivement les avantages et les limites d'une production des MDD pour la PME et les conditions requises pour une telle production.

a) Les avantages et les limites d'une production des MDD pour une PME

Pour des fins de comparaisons et pour faciliter notre analyse, nous allons présenter cette partie sous forme d'un tableau qui regroupe en deux colonnes les avantages et les limites d'une production des MDD. Pour le faire, nous avons regroupé certaines idées et réflexions qui ont été faites dans ce domaine de recherche.

Tableau 7 : Avantages et limites des MDD

<i>Les avantages</i>	<i>Les limites</i>
<p>Accès plus facile à la grande distribution : la production des MDD permet aux PME peu expérimentées d'accéder plus rapidement aux linéaires des grandes entreprises sans pour autant investir lourdement dans la communication, la force de vente, le marketing et la R&D qui représentent les activités les plus coûteuses pour une PME (Kapferer, 2007).</p>	<p>Renforcement du pouvoir de la négociation des distributeurs : l'introduction des MDD permet aux distributeurs de différencier l'offre et d'accroître leurs profits en concurrence verticale. Par conséquent, les MDD permettent aux distributeurs d'éliminer la double marginalisation et d'accroître leurs marges bénéficiaires (Bergés-Sennou, Bontems et Réquillart, 2003).</p>
<p>Tester et mieux positionner les produits : la production des MDD permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimiser voir même écarter les risques d'échec d'une opération du lancement d'un nouveau produit en confiant la tâche de commercialisation au distributeur. - Bénéficier aussi du savoir-faire du distributeur en élaborant des plans d'action sur le long terme. <p>(MAPAQ, 2006)</p>	<p>Concurrencer les marques nationales : Plusieurs PME sont au même temps productrices des MDD et de leurs marques nationales. En produisant des MDD, elles participent indirectement à la disparition de leurs propres marques des linéaires des grands magasins. Même si elles refusent de le faire, plusieurs autres PME vont l'accepter.</p>

<p>Réaliser des économies d'échelle : maximisez la production en utilisant les capacités productives excédentaires ce qui permet à la PME de réduire ses coûts et d'améliorer sa rentabilité. (Kapferer, 2007). Remarque : Cet avantage paraît plus vérifiable dans le cas des grandes entreprises, mais vu le développement qu'a subi la population des PME, on trouve désormais des entreprises de petite taille qui peuvent atteindre un seuil de productivité très élevée.</p>	<p>Des investissements très risqués : pour accepter de coopérer avec une PME, les distributeurs élaborent des cahiers de charges et des contrats de sous-traitance très exigeants en termes de coût et de qualité. Pour ne pas perdre une telle opportunité d'affaires, plusieurs PME choisissent d'accroître leur capacité de production en recourant au financement externe ou interne. Cependant, les stratégies adoptées par les distributeurs sont très difficiles à anticiper et la production des MDD n'est pas toujours stable et rentable durant toute la période du contrat (Breton, 2004).</p>
<p>Soutenir le pouvoir d'achat avec les détaillants : la fabrication des MDD est une occasion pour améliorer la situation des PME dans la concurrence verticale. Ces derniers peuvent enfin améliorer leur performance à moins qu'ils diversifient leurs circuits de distribution (Breton, 2004).</p>	<p>Concurrence entre les fabricants : avant de sélectionner un ou plusieurs fabricants de leurs MDD, les distributeurs fixent leurs critères et annoncent un appel d'offres. Le nombre élevé des PME dans un secteur dynamique par exemple, le secteur de l'agroalimentaire minimise les chances de réussite de chaque PME à l'obtention du contrat et redirige le pouvoir de négociation vers le distributeur qui va profiter de cette situation pour imposer des conditions lourdes sur les PME (Kapferer, 2007).</p>

Conclusion :

Pour conclure, nous allons nous baser sur les résultats d'une recherche très pertinente sur la rentabilité des opérations de fabrication des MDD menée par l'institut des Hautes Études Commerciales (HEC, France) sous la direction de Santi (1996). La recherche se base sur le critère de la rentabilité des opérations par rapport au chiffre d'affaires et prend comme échantillon 167 entreprises productrices des MDD dans le domaine de la grande consommation. Cette étude a démontré que le taux de rentabilité est

au maximum (9 %) lorsque la stratégie de production des MDD est volontaire. Ce taux était respectivement de : 5,19 % si la stratégie est une réponse à une demande ponctuelle et de 6,53 % lorsque la stratégie de fabrication des MDD répond à des besoins de survie. La recherche a démontré aussi que la rentabilité d'une activité de fabrication des MDD est plus importante si cette activité est centrale dans l'entreprise c'est à dire que le fabricant n'assure pas en parallèle la production de ses propres marques. Selon les mêmes sources d'information, l'entreprise productrice des MDD réalisera un niveau de rentabilité important si elle fait affaires avec un distributeur exigeant en termes de qualité (Kapferer, 2007).

b) Les conditions requises pour la fabrication des MDD : La PME est-elle prête pour produire des MDD ?

Pour répondre à cette question, chaque PME doit évaluer concrètement ses capacités internes et externes : son capital humain, technique, financier, social, etc. Cette évaluation servira comme une protection contre les risques et dangers susceptibles de se manifester au niveau de sa relation avec le distributeur. Avant d'accepter ou de refuser une production des MDD, chaque PME doit, selon Breton (2004) évaluer :

✓ **Ses capacités productives :**

Comme nous l'avons déjà signalé, les PME souffrent d'un sous-financement susceptible d'affaiblir leurs capacités productives et de rendre obsolètes leurs technologies de production. Les progrès majeurs qui ont marqué le secteur de la grande consommation ont rendu le consommateur plus exigeant en termes de qualité et par conséquent le distributeur doit être en mesure de lui fournir le niveau de qualité souhaité avec des coûts raisonnables. Des MDD qui nécessitent en premier rang une meilleure capacité productive capable de respecter les cahiers de charge des distributeurs. La production des MDD permettra aux PME d'optimiser leurs capacités de production en choisissant la fabrication des MDD qui sont les plus harmonieuses avec leur positionnement sur le marché et leur savoir-faire. Une telle coopération avec le distributeur permet à la PME d'acquérir des connaissances et des compétences techniques complémentaires dans les procédures de production et dans la logistique (Breton, 2004).

La fabrication des MDD suppose une capacité de production excédentaire de la part d'une PME si elle assure en parallèle la fabrication de sa marque nationale comme c'est le cas de plusieurs PME. En effet, la capacité excédentaire de production permet aux PME d'occuper des créneaux additionnels sans pour autant supporter des dépenses supplémentaires de communication ou de commercialisation. « La principale motivation des marques nationales reste l'utilisation à plein de leurs capacités de production »¹³ (Bergès-Sennou, 2008).

✓ **Sa capacité à véhiculer son image :**

La PME est une entité économique très distincte de la grande entreprise dans la mesure où elle est fortement influencée par son entourage et par la personnalité de son dirigeant. Chaque PME quelque soit son secteur d'activité se distingue dans sa population par une culture interne spécifique et un ensemble de principes et valeurs qui sont susceptibles d'influencer leurs choix de fabriquer ou non des MDD. Au niveau de sa relation avec les distributeurs, chaque PME doit se distinguer même si sa mission se termine en livrant le produit chez le distributeur. Une diffusion de l'information et un échange continu et plus vaste avec le distributeur et les autres agents économiques se sont des mesures qui peuvent valoriser son image dans son milieu social et professionnel et lui apporter de la valeur sur le marché (Breton, 2004).

Dans la littérature, on trouve peu d'études qui s'intéressent à ce volet spécifique de recherche. La majorité des études concernent souvent les caractéristiques de la concurrence verticale et les relations entre les distributeurs et les producteurs dans le cadre d'une activité de sous-traitance. À travers la dernière partie de la revue de la littérature, nous allons essayer de discuter les différents apports des chercheurs et spécialistes dans ce domaine d'études. Essayant tout d'abord d'analyser les répercussions de la fabrication des MDD sur la stratégie interne d'une entreprise.

¹³ Source: <http://www.journaldunet.com/economie/enquete/qui-produit-les-marques-de-distributeur/11-interview-fabien-berges.shtml>

c) La fabrication des MDD et ses impacts sur la gestion interne de la PME

Mentionnons tout d'abord que les chercheurs traitent la stratégie de fabrication des MDD selon deux options, à savoir : la fabrication des MDD « bas de gamme » ou bien la fabrication des MDD « haut de gamme ». Au Canada par exemple, si une PME décide de fabriquer des MDD pour l'enseigne Sobey's/IGA, elle aura le choix entre plusieurs alternatives : soit de fabriquer la marque « *Compliments Économique* », soit une marque régulière, soit une marque haut de gamme comme « *Les Irrésistibles* ».

Le choix entre ces différentes options de fabrication aura sans doute ses propres impacts (Laurence, 2004). Par exemple, si une PME choisit de fabriquer des MDD haut de gamme, elle bénéficiera d'un apprentissage en termes de techniques et méthodes de production ce qui lui permettra d'améliorer sa qualité de production. Hoche (1996), distingue trois impacts issus d'une activité de fabrication des MDD :

✓ L'impact économique :

Une entreprise fabricant des MDD pourra exploiter ses capacités de production excédentaire et dégager des marges bénéficiaires en se focalisant sur des créneaux inexploités. En France par exemple, c'est le cas de l'entreprise Lactalis qui se spécialise dans la fabrication du fromage. Cette entreprise fabrique son fromage à sa marque à partir du cœur des meules et le reste sera consacré au fromage râpé des MDD (Bergès-Sennou, 2008).

✓ L'impact relationnel :

Les vagues de concentration qui ont marqué le secteur de la grande distribution durant les dernières années ont abouti à une guerre de prix et un affrontement direct entre les distributeurs et les fabricants. La fabrication des MDD constitue le seul moyen offert à ces agents économiques pour consolider leurs efforts et se collaborer pour déplacer la compétition en dehors du prix et maintenir des marges bénéficiaires plus importantes (Kapferer, 2007).

✓ **L'impact concurrentiel :**

Comme nous le savons tous, l'accès aux linéaires des grands distributeurs représente l'une des opérations les plus difficiles à laquelle sont confrontées les entreprises en général. En effet, la fabrication des MDD offre la solution à cette problématique et donne aux fabricants des MDD un accès plus vaste et plus facile à la grande distribution. Les MDD bénéficient d'une commercialisation plus efficace et d'une excellente visibilité au sein des grands magasins et par conséquent de meilleures chances de vente sur le marché (Hoch, 1996). Ces avantages, ainsi que les profits qu'ils génèrent, représentent les meilleures motivations qui poussent une entreprise d'accepter la production des MDD (Verhoef, Nijssen et Sloot 2002).

2 -L'organisation interne des PME productrices des MDD

a) Choix de l'enseigne

Le choix d'un distributeur avec lequel une PME doit entretenir des relations de partenariat est désormais l'une des tâches les plus délicates dans un projet de fabrication des MDD. Chaque PME se distingue par un mode d'organisation et de gestion à l'interne qui est spécifique à elle et c'est pour cette raison que le choix de l'enseigne doit respecter les caractéristiques organisationnelles de la PME et doit être cohérent avec sa stratégie globale (Breton, 2004). La PME et l'enseigne choisie doivent partager les mêmes objectifs et valeurs et doivent éviter tout genre d'affrontement ou de contradiction pour réussir au mieux le projet de fabrication des MDD. Par exemple, une PME qui souffre d'un manque au niveau de la qualité de ses produits est appelée à nouer des relations d'entrepreneuriat avec des distributeurs qui exigent un niveau de qualité supérieure pour leurs MDD.

Dans le même contexte, Breton (2004) propose toute une série de questionnement qui évalue l'offre existante des MDD, sa nature et la politique de communication suivie par le distributeur. Une fois les réponses regroupées, le gestionnaire de la PME peut s'en servir pour sélectionner une enseigne. Selon cet auteur, les questions sont au nombre de 9 et se posent comme suit :

- ✓ Quels sont les types des marques proposées ? Marque enseigne ? Marque thématique ? Marque économique ?
- ✓ Quels sont les objectifs stratégiques de la MDD dans la construction de la catégorie ? Volume ? Prix ? Marge ? Image ? Innovation ?
- ✓ Quelle est la contribution de l'enseigne ? Concepteur ? Sélectionneur ?
- ✓ Quelle politique fournisseur ? Grandes entreprises ? PME ? France (Marché local) ? International ?
- ✓ Quel positionnement ? Qualité ? Prix ? Gamme ? Emballage ?
- ✓ Quelle politique d'implantation en linéaire ?
- ✓ Animation promotionnelle ? Catalogue ?
- ✓ Communication packaging ? Publicité ?
- ✓ Points de différenciation ?

Cette série de questionnements servira pour le gestionnaire d'une PME comme une base de données à l'aide de laquelle il pourra choisir l'enseigne qui est la plus cohérente avec le mode de gestion interne de son entreprise. Comme on l'a déjà remarqué, parmi les questions, le gestionnaire se demande sur les possibilités offertes à sa PME pour conquérir de nouveaux marchés à l'échelle internationale. Le gestionnaire trouve entre autres réponses à ces questions des opportunités de répondre à une demande dans un autre secteur d'activité ou pour une autre catégorie de clientèle. Dans l'ensemble, le questionnaire représente une vraie « *cartographie de l'offre* » qui, une fois élaborée par le gestionnaire, fournira une vraie analyse stratégique de l'offre des MDD sur le marché (Breton, 2004).

b) Choix des MDD

C'est l'étape la plus importante dans le processus de fabrication d'une MDD. Durant cette étape, le gestionnaire doit déterminer les caractéristiques de la MDD par rapport aux capacités internes de l'entreprise. Comme on a vu précédemment dans ce travail de recherche, la fabrication des MDD est une activité qui diffère en passant d'une entreprise à une autre. En effet, certaines entreprises choisissent de consacrer leurs

activités à la fabrication des MDD et mobilisent toutes leurs ressources pour ces fins. Cependant, chaque entreprise a ses propres caractéristiques et aura la possibilité de choisir la méthode de fabrication des MDD et la part de son activité d'exploitation qui devra être consacrée à la fabrication des MDD. Avant de s'engager dans la fabrication des MDD, chaque PME doit évaluer ses chances de réussite et minimiser les risques de perte ou de disparition de sa propre marque si elle en a (Breton, 2004). Le choix des MDD et la part de l'activité de l'entreprise qui sera consacrée à la production de ces derniers, doit aussi se faire en tenant compte des risques qui peuvent menacer la survie de l'entreprise et ses relations avec le distributeur. En effet, la fabrication des MDD est soumise à un ensemble de conditions et critères rassemblés dans le cahier de charge de distributeur. Ce cahier des charges doit être respecté par le fabricant pour garantir un renouvellement du contrat, mais aussi à fin d'assurer l'équilibre interne de son entreprise (Laurence, 2004). Comme on l'a déjà évoqué, lorsqu'une entreprise entretient des relations avec un seul distributeur, son pouvoir de négociation devient très faible et sa dépendance économique devient très importante ce qui peut être remarqué généralement par une hausse de la part d'un seul distributeur dans le chiffre d'affaires de l'entreprise (Breton, 2004). Les recherches ont démontré qu'il est un peu difficile pour quelques entreprises de jouer à la fois le rôle du distributeur et du fabricant. Une fois atteint son poids mort, la marque peut être réorientée vers d'autres segments stratégiques. L'entreprise pourra alors occuper des niches ou bien rajeunir sa marque en élargissant sa gamme de produits ou en introduisant d'autres innovations sur le même produit. De cette façon, l'entreprise pourra conquérir de nouveaux marchés et rentabiliser sa marque (Léger, 2003). Dans cette alternative, l'entreprise pourra renoncer à toutes ces activités et accepter de fabriquer des MDD pour sauver le produit et laisser la tâche de commercialisation au distributeur (D'Alessandro, 2001).

c) Choix du mode d'organisation interne

Le contexte économique dans lequel évolue chaque PME l'oblige généralement à planifier son activité et à fixer ses objectifs à court terme. La planification stratégique à long terme ne concerne pas que les grandes entreprises. Les PME sont souvent considérées comme étant plutôt orientées « tactiques » et non comme « stratégiques »

(Mintzberg, 1992). Vu la turbulence de leur environnement d'une part et l'imprévisibilité du comportement de certains acteurs comme les distributeurs et les consommateurs d'une autre part, les PME suivent toujours une vision de court terme. Dans le domaine des MDD, cette vision aura comme objectif de mettre en œuvre un plan d'action qui favorisera les compétences de la PME notamment au niveau de ses compétences techniques et organisationnelles et aussi au niveau de ses relations avec les autres acteurs participant à la fabrication des MDD.

Selon Breton (2004), l'organisation interne de chaque PME productrice des MDD doit trouver des solutions et des améliorations aux éléments suivants :

✓ **Qualité et performances techniques :**

La plupart des enseignes exigent un niveau de qualité bien déterminé. Pour le respecter, chaque PME devra disposer en premier rang d'un capital technique capable d'assurer ce niveau de qualité. Cependant, et comme on l'a déjà souligné dans la partie qui concerne les particularités des PME, ces dernières souffrent d'une incapacité de financement due essentiellement à l'ambiguïté de leur structure interne et au niveau de risque dit très élevé par les institutions financières et les investisseurs particuliers. Quelle que soit la situation des PME face au financement, ces dernières doivent participer à la modernisation de leurs technologies de production afin d'encourager les enseignes de les choisir pour leur fabriquer des MDD. Dans ce contexte, Breton (2004) évoque le terme de « *panel sensoriel* » qui, selon lui, représente un moyen très efficace pour intégrer tout le personnel de l'entreprise et de les faire participer dans le processus d'amélioration de la productivité de l'entreprise aussi bien au niveau de la qualité qu'au niveau de la quantité.

✓ **La recherche et le développement :**

La plupart des chercheurs comme Kapferer (2007), Breton (2004), Lewi et Lacoëuilhe (2007) sont d'accord sur le fait que la plupart des enseignes se contentent de copier les marques nationales et que la présence d'un service de recherche et développement n'est pas essentielle dans une entreprise fabricante des MDD. Pour argumenter son point de vue, Kapferer (2007) disait « La marque de distributeur innovante aussi ? Non, car elle n'en a pas les moyens : son business modèle suppose un marketing léger ». Une PME productrice des MDD n'est pas appelée à investir

lourdement dans la R&D, mais au contraire elle doit surveiller continuellement l'évolution de son environnement externe à fin d'assurer une meilleure veille technologique et commerciale pour réussir à garder un certain seuil d'innovation qui lui permet de consolider sa position vis-à-vis des distributeurs (Breton, 2004).

✓ **Croissance à l'externe :**

Bien entendu, la fabrication des MDD offre à la PME de multiples chances de conquérir des marchés internationaux et de minimiser sa dépendance par apport aux marchés locaux. Avant d'entamer les possibilités offertes aux PME à l'échelle internationale, évaluons-nous tout d'abord les chances de réussite des enseignes distributeurs des MDD à l'échelle mondiale. Pour ce faire, nous allons donner l'exemple d'une expérience des deux géants dans le secteur de distribution américain et français à savoir : Wal-Mart et Carrefour. En effet, l'expérience de Wal-Mart en Allemagne semble très difficile notamment à cause des différences culturelles qui existent entre les deux pays. « La latitude horaire américaine n'est pas possible en Allemagne et les `` greaters `` les petits vieux qui sont là pour accueillir les consommateurs ne sont pas dans la culture locale ». Le secteur de la grande distribution en Allemagne marque la présence de 21 hypermarchés et 74 supermarchés y compris les deux experts du hard discount : Lidl et Aldi. La même leçon sera tirée de l'expérience de Carrefour au Japon malgré que Carrefour soit plus international que Wal-Mart avec 50 % du chiffre d'affaires hors de la France contre seulement 17 % pour l'enseigne américaine. Au Japon, Carrefour est le synonyme de « luxe » pour les consommateurs locaux ce qui explique en partie ses résultats insatisfaisants dans ce pays (Lewi et Lacoeuilhe, 2007).

Ce que nous venons de citer comme exemple démontre bien la difficulté de l'opération de l'internationalisation pour les enseignes. Alors, que disons-nous pour le cas des PME qui représentent les acteurs économiques les plus fragiles et les moins dotés de compétences pour réussir à l'extérieur ? Dans ce cas, la fabrication des MDD mettra les PME à l'abri de tous ces risques d'échec ou de contradiction entre les valeurs culturelles des deux pays. La PME va se contenter de fabriquer les MDD en respectant les conditions fixées par le distributeur et en lui conférant la tâche la plus délicate c'est celle de la commercialisation. Il ne faut pas oublier que l'internationalisation des MDD

présente plusieurs avantages pour la PME qui puisse enfin partager avec les enseignes internationales leur savoir-faire et leur expérience ainsi que de réduire son risque d'exploitation en répartissant l'offre sur plusieurs circuits de distribution et dans plusieurs pays (Breton, 2004).

Chapitre 2 : CADRE CONCEPTUEL ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

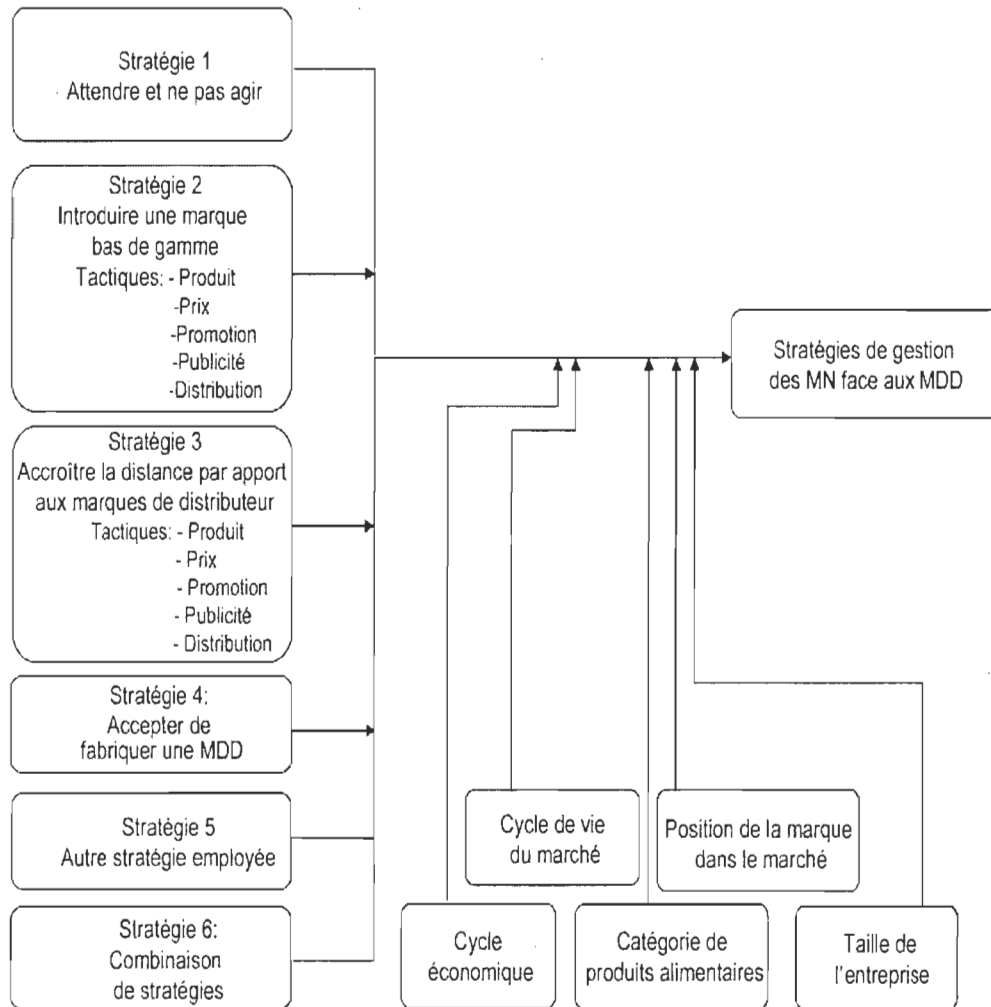
Le présent chapitre aura comme objectif la présentation du cadre conceptuel général et des différentes questions de recherche rattachées aux objectifs suivis par cette étude. Tout d'abord, nous allons présenter le modèle de recherche tiré de la littérature et qui représente notre principale source d'inspiration pour notre modèle théorique final. Ensuite, nous allons présenter les questions de recherche principales. Enfin, nous allons expliquer les différentes variables modératrices ainsi que les questions de recherche secondaires y rattachées.

I -Modèle théorique tiré de la littérature

Ce modèle a été conçu au niveau d'un mémoire de recherche élaboré dans le cadre de la Chaire Bombardier de gestion de la marque pour l'université de Sherbrooke. Ce modèle représente les cinq stratégies possibles pouvant être utilisées par les gestionnaires de la marque nationale afin de réagir contre la menace des MDD. L'objectif principal du modèle est de permettre au chercheur de repérer les différentes stratégies pouvant être employées par un gestionnaire d'une marque dans une entreprise. Le deuxième objectif étant d'évaluer l'importance des stratégies utilisées face aux MDD. Le modèle propose quatre principales stratégies qui sont les suivantes : 1) attendre et ne poser aucune action, 2) introduire une marque bas de gamme, 3) accroître la distance par rapport aux MDD, 4) accepter de fabriquer une MDD. Cependant, le modèle théorique contient une cinquième stratégie soit une combinaison de stratégies qui diffèrent d'un gestionnaire à un autre et qui ne fait pas l'objet d'un cadre théorique spécifique. Le gestionnaire peut aussi avoir recours à aucune stratégie comme telle. La plupart des auteurs comme Hoch (1996), Halstead et Ward (1995), Kapferer (1998) et Verhoef, Nijssen et Sloot (2002) se mettent d'accord à propos de l'ensemble de ces pratiques pouvant être utilisées par un gestionnaire de marque. Selon ces auteurs, la stratégie qui consiste à accroître la distance vis-à-vis des MDD peut se faire soit par innovation, par extension de la gamme, par des améliorations apportées aux produits, etc.

Le modèle tel qu'il apparait dans la littérature est le suivant :

Figure 3 : Cadre conceptuel tiré de la littérature



Source : Laurence (2004).

Le modèle présenté ci-dessus est très intéressant dans la mesure où il regroupe toutes les stratégies pouvant être utilisées par un gestionnaire de marque en se basant sur les apports théoriques dans ce domaine de recherche. D'un autre côté, ce modèle inspire son originalité des autres variables qui peuvent influencer la décision d'un gestionnaire de marque à un moment donné (cycle de vie de marché, taille de l'entreprise, cycle économique, catégorie des produits alimentaires et position de la marque sur le marché). C'est un modèle très enveloppant puisqu'il intègre toutes les variables modératrices qui peuvent parfois expliquer un choix d'une ou de plusieurs stratégies par un gestionnaire de marque. Il éclaire le raisonnement des gestionnaires des marques au niveau de leur réaction vis-à-vis des MDD. Cependant, son utilisation dans son état actuel semble inefficace dans le cas de notre travail de recherche. Les objectifs suivis par notre recherche nous obligent à modifier la structure de ce modèle et à adapter ce modèle selon nos propres besoins de recherche. Étant donné que notre étude se base sur l'étude de cas des PME productrices des MDD, nous allons renoncer à certaines variables et composantes qui figurent sur le modèle original de Laurence (2004). Si on commence par les variables principales, on remarque que la stratégie d'attendre et de ne pas agir est une stratégie inexistante dans notre cas puisque les PME étudiées ont déjà accepté de fabriquer des MDD. La stratégie d'introduire une marque bas de gamme semble peu réalisable dans le contexte des PME étant donné que ce type d'entreprise n'a pas généralement les moyens suffisants pour concevoir et lancer une nouvelle marque sur le marché tout en assurant la gestion de leurs propres marques. La stratégie d'accroissement de la distance par rapport aux MDD est une stratégie généralement employée par les entreprises qui refusent de collaborer avec les distributeurs et choisissent plutôt de les concurrencer en introduisant des améliorations sur le produit lui-même ou bien sur d'autres variables comme : le prix, la promotion, la publicité ou la distribution. Les cas des entreprises qu'on prévoit d'étudier choisissent plutôt de profiter de l'émergence du phénomène des MDD et d'assurer leur production tout en maintenant la production de leurs propres marques. Donc, cette stratégie sera éliminée de notre modèle de recherche. La seule stratégie qui semble très utile dans notre cas est celle d'accepter de fabriquer des MDD. Si on examine les travaux amenant au modèle d'origine, on remarque que la

stratégie d'accepter de fabriquer des MDD est la plus importante et nécessite une attention particulière de la part des gestionnaires de la marque dans les entreprises. Des auteurs comme : Hoch (1996), Halstead et Ward (1995), Kapferer (1998) et Verhoef, Nijssen et Sloot (2002) évoquent que la stratégie prioritaire étant d'accepter de fabriquer des MDD et de profiter des marges additionnelles qu'offre cette occasion. Cette stratégie à l'exact représente la variable principale de notre travail de recherche puisque les PME que nous étudions sont déjà productrices des MDD c'est-à-dire qu'elles ont accepté d'une manière ou d'une autre de collaborer avec les distributeurs et de leur fabriquer des MDD. Par ailleurs, des auteurs, comme Hoch (1996), ont fait la distinction entre accepter de fabriquer une MDD « *sans nom* » et une MDD « *haut de gamme* ». Plus tard, cette idée a été reprise par plusieurs auteurs, comme Kapferer (2007), qui ont donné d'autres fonctions et formes aux MDD. Selon ce dernier, une entreprise qui accepte de fabriquer une MDD aura le choix entre : « *marques propres* », « *contre marque* » ou « *marque positionnante* ». Selon l'examen de la littérature, cette catégorisation des MDD est la plus récente et la plus intégrante des différentes fonctionnalités des marques de distribution. Quelle que soit la forme ou la catégorie de la MDD, la stratégie étant unique c'est celle d'accepter de fabriquer des MDD. Dans notre cas, nous allons renoncer aux autres stratégies et nous allons nous concentrer sur la stratégie d'accepter de fabriquer des MDD. Nous allons pousser plus loin en décomposant cette stratégie en plusieurs étapes qui mènent une PME à mieux réussir ce choix stratégique.

La littérature nous renseigne sur l'existence d'autres stratégies sous forme de combinaison entre plusieurs tactiques à la fois : amélioration du produit, lancement d'un produit bas de gamme, sous-traitance, etc. Ces stratégies ne prennent pas une forme unique et diffèrent en passant d'une entreprise à une autre. Notre apport théorique consiste à intégrer la gestion de la marque nationale aussi dans la stratégie de fabrication des MDD. En effet, notre modèle théorique englobera tout un processus de la sélection qui permet au gestionnaire d'adapter sa décision de fabriquer des MDD selon ses propres besoins tout en tenant compte de la commercialisation et la gestion de sa propre marque. Ces idées et d'autres seront reprises d'une manière plus détaillée plus tard. Au niveau des variables modératrices, nous allons exclure certaines d'entre elles étant donné les

caractéristiques des PME étudiées. La taille de l'entreprise doit être éliminée dans notre cas puisque nous sommes en train d'étudier le cas des PME. La catégorie des produits alimentaires serait aussi exclue comme une variable modératrice puisque les cas que nous allons étudier vont concerner des PME opérant dans le domaine de fromagerie.

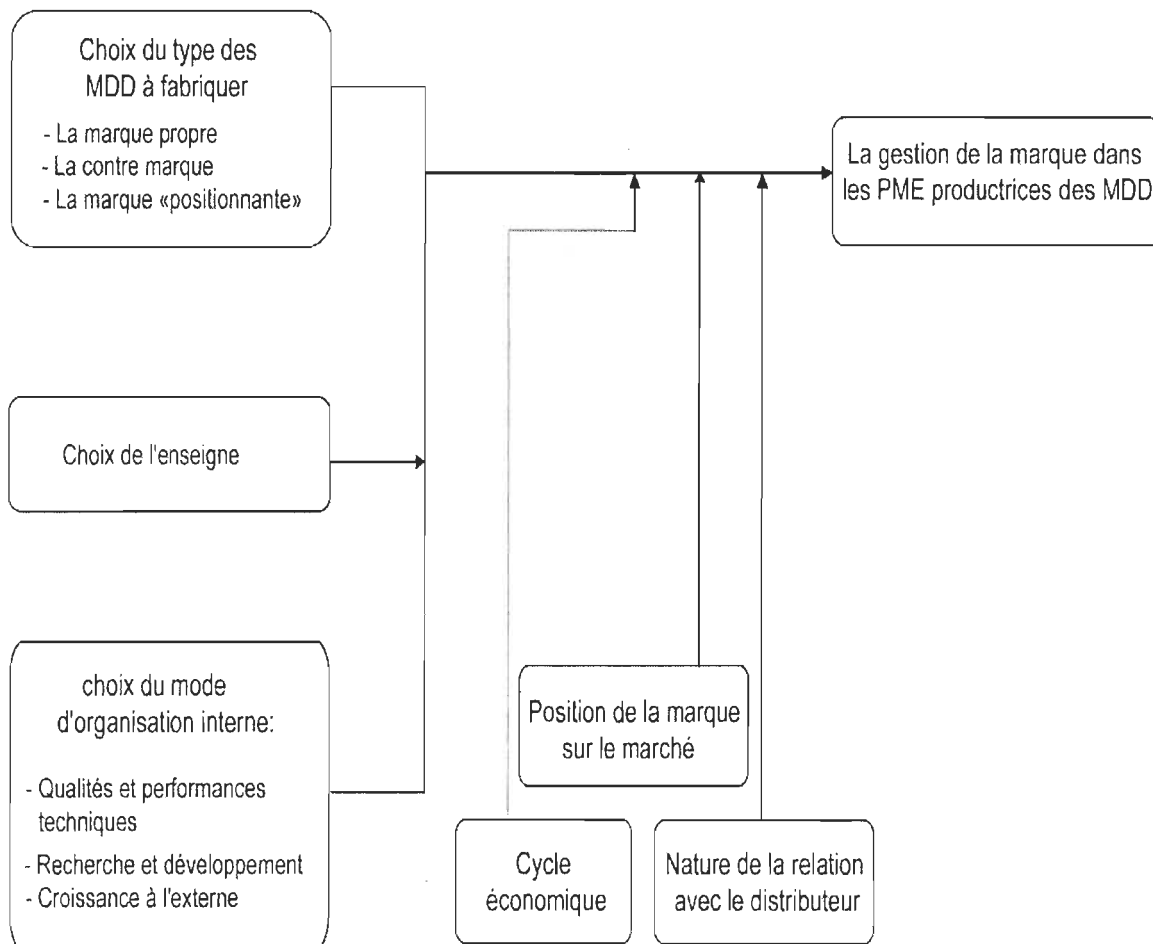
II -Modèle théorique retenu

Notre cadre conceptuel spécifique est donc tiré du modèle de Laurence (2004) privé de certaines dimensions et variables qui semblent inefficaces dans notre étude. Soit : la plupart des variables principales : 1) introduire une marque bas de gamme, 2) attendre et ne pas agir, 3) accroître la distance vis-à-vis des MDD, 4) autres stratégie employée et 5) combinaison de stratégies. Donc, on va retenir seulement la stratégie N°4 celle d'accepter de fabriquer des MDD. Comme on l'a déjà signalé plus haut, cette stratégie sera reprise mais sous un autre angle plus détaillé. La stratégie d'accepter de fabriquer des MDD sera décomposée en plusieurs sous stratégies : 1) Choix du type des MDD à fabriquer, 2) Choix de l'enseigne, 3) Choix du modèle d'organisation interne. En ce qui concerne la première étape le choix sera entre les différentes catégories des MDD soit : a) la marque propre, b) la contre marque, c) la marque «positionnante». La troisième étape comportera trois options possibles, soit : a) qualités et performances techniques, b) recherche et développement, c) croissance à l'externe, d) combinaison de stratégies. Pour les variables modératrices, nous avons éliminé : la taille de l'entreprise et la catégorie des produits alimentaires. Notre revue de littérature nous a renseigné sur l'existence d'une variable modératrice très importante en matière de gestion de la marque dans les PME, celle de la nature ou de type de la relation entre la PME et le distributeur. Cette variable a fait l'objet de plusieurs contributions théoriques qui sont déjà résumées dans la partie théorique de notre travail de recherche. Plusieurs auteurs comme : Messeghem (2004), Rey et Tirole (2001) et Bergès-Sennou (2006) ont parlé de la relation de dépendance entre la PME et les distributeurs et même du risque d'opportunisme. Selon ces auteurs, la fabrication des MDD et sa bonne gestion est la seule solution qui peut résoudre ces conflits et qui peut améliorer la relation entre les deux acteurs économiques.

Pour des fins de recherche, nous avons jugé utile d'introduire la variable modératrice « nature de la relation entre la PME et le distributeur ».

Après modifications, nous obtenons le modèle suivant :

Figure 4 : Cadre conceptuel spécifique



Il en découle de notre cadre conceptuel trois objectifs principaux de recherche :

Objectif principal 1 : Quelles sont les catégories de MDD proposées par le distributeur?
Quel est le type de MDD le plus cohérent avec la stratégie interne de la PME?

Le choix des MDD est une tâche primordiale dans le processus de gestion de la marque dans les PME. En effet, chaque PME doit évaluer ses capacités internes et ses chances de réussite dans la production d'un ou de plusieurs MDD. Le choix des MDD à fabriquer diffère en passant d'une PME à une autre. Le choix de la part du chiffre d'affaires consacrée à la production des MDD est rattaché au choix de la catégorie des MDD.

Objectif principal 2 : Quel distributeur ou enseigne une PME doit choisir ? Dans quelle mesure ce choix doit affecter l'activité interne de la PME?

Pour éviter les conflits, une PME doit optimiser son choix de distributeur. Le choix de l'enseigne est une activité délicate qui doit être faite avec le plus d'attention. La PME est une organisation complexe et elle est souvent influencé par la personnalité de son propriétaire dirigeant, pour cette raison, le choix de l'enseigne doit prendre en considération la culture organisationnelle interne de la PME et minimise au maximum tout genre de contradiction entre les objectifs de la PME et ceux de l'enseigne.

Objectif principal 3 : Quel est le mode d'organisation interne qui réussit au mieux la stratégie de fabrication des MDD?

La décision de fabriquer des MDD suppose une meilleure organisation interne de la PME pour réussir cette décision stratégique. Chaque PME doit trouver des solutions pour améliorer ses capacités organisationnelles et choisir le mode de gestion en interne le plus convenable à sa stratégie globale. Le choix du mode d'organisation en interne doit passer uniquement par ces étapes? Sinon, quelles sont les autres modes d'organisation qu'une PME peut appliquer pour réussir au mieux sa stratégie de fabrication des MDD?

Notre modèle permet aussi de poursuivre des objectifs secondaires qui sont les suivants :

Objectif secondaire 1 : Dans quelle mesure le type de la relation entre le distributeur et la PME peut influencer sa décision en matière de gestion de la production des MDD?

« En sortant de leur rôle traditionnel d'intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs par la multiplication de marques propres, les distributeurs sont devenus des concurrents directs de leurs fournisseurs. Dans cette situation, les risques de distorsions de concurrence dans les conditions d'accès aux linéaires sont indéniables. Les conditions auxquelles les producteurs doivent satisfaire pour que leurs produits soient distribués sont devenues encore plus contraignantes » (Riem, 2002). Cette citation nous démontre clairement l'influence des distributeurs sur les producteurs dans le domaine de la production des MDD. Dans cette situation conflictuelle, chaque PME doit ajuster sa politique de production des MDD selon ses propres besoins, mais aussi en tenant compte de sa relation avec les distributeurs.

Objectif secondaire 2 : Dans quelle mesure le cycle économique influence la décision des PME en matière de la gestion de la production des MDD?

Par définition, les cycles économiques constituent des oscillations périodiques du rythme des activités liées à la demande et à la production dans une économie. Ces cycles sont caractérisés par des périodes successives de croissance et de stagnation. Une période durant laquelle, le produit intérieur brut (PIB) réel augmente régulièrement, constitue une expansion économique, alors qu'une période durant laquelle il diminue progressivement est une récession¹⁴. Le cycle économique peut expliquer en partie le comportement d'un consommateur en matière d'achat. Selon Hoch et Raju (2004), lorsque l'économie est en période de récession, les consommateurs accroissent leurs achats en MDD. Par contre, lorsque l'économie est dans une situation d'expansion, les consommateurs préfèrent plutôt acheter les marques nationales. Ceci veut dire que la variable cycle économique peut aider la PME à déterminer son orientation en matière de gestion de sa marque. En effet, et si on se réfère à la situation économique actuelle qui est dans sa phase de

¹⁴ http://www.canadianeconomy.gc.ca/francais/economy/business_cycle.html

récession, il sera préférable pour la PME de produire des MDD et de diminuer sa production en marque nationale.

Objectif secondaire 3 : dans quelle mesure la position de la marque sur le marché est susceptible d'influencer la décision d'une PME en matière de gestion de sa production des MDD?

La position de la marque sur le marché peut être définie selon quatre niveaux : leader, challenger, suiveur ou spécialiste. La position de la marque nationale d'une entreprise peut influencer sa décision en matière de gestion de la production des MDD. Le leader est celui qui domine le marché soit, par les parts de marché, par le chiffre d'affaires, etc. le leader est le repère sur son marché. Le challenger occupe la seconde place sur le marché derrière le leader et c'est son premier concurrent. Il essaye toujours de contrer le leader et c'est pour cette raison que l'activité du challenger est la plus risquée. Le suiveur est généralement celui qui occupe une petite partie du marché et adapte son activité par rapport à ses concurrents. Il évite les fautes de ses concurrents et essaye toujours d'apprendre des expériences des autres en particulier celles du leader. Le spécialiste quant à lui est celui qui occupe des niches et assure la satisfaction d'une clientèle bien déterminée. Son réseau de distribution est très spécialisé et se base généralement sur ses propres points de vente. (Georges Lewi, Jérôme Lacoëuilhe, Anne-Sophie Albert, Gauthier Boche, 2007). En effet, si la marque nationale d'une PME bénéficie d'une position de leader, elle aura les moyens et les capacités technologiques et financières pour réussir la production d'une MDD «positionnante» ou «haut de gamme». Si par contre, la marque nationale d'une PME se trouve dans une position de suiveur ou de spécialiste, elle aura plus de chance dans la fabrication des MDD bas de gamme ou dans les MDD qui ciblent des segments de consommateurs bien déterminés ou ce qu'on appelle l'occupation des niches.

Les tableaux ci-dessous résument les questions de recherche principales et secondaires ainsi que les variables principales et modératrices :

Tableau 8 : Définitions des variables principales

<p><i>Choix du type des MDD à fabriquer</i></p>	<p>À ce niveau, la PME devra choisir entre trois catégories de MDD. Soit la marque propre appelée aussi «private label», soit la contre marque soit la marque «positionnante». La marque propre est une marque qui porte un nom tout à fait différent de celui de l'enseigne qui en assure la distribution. La contre marque est une marque de distribution qui a été créée par le distributeur pour dévier la clientèle d'une grande marque souvent renommée sur le marché. La marque «positionnante» quant à elle est une marque de distribution qui suit les nouveautés et s'aligne par rapport aux nouvelles exigences des consommateurs.</p>
<p><i>Choix de l'enseigne</i></p>	<p>Le choix de l'enseigne permet à la PME de sélectionner son partenaire au niveau de l'opération de fabrication des MDD. Généralement, lorsque le secteur de distribution est dominé par un nombre limité de distributeurs comme c'est le cas au Québec, cette variable est faiblement contrôlée par la PME puisque les distributeurs eux-mêmes qui auront un fort pouvoir de négociation.</p>

<p style="text-align: center;"><i>Choix du mode d'organisation en interne</i></p>	<p>Pour réussir la fabrication des MDD, chaque PME doit s'organiser en interne pour répondre aux mieux aux exigences des distributeurs qui sont définies dans les cahiers de charge. L'organisation en interne s'articule généralement autour de trois niveaux, à savoir : les qualités et les performances techniques, la recherche et le développement et enfin la capacité de conquérir des marchés étrangers.</p>
--	---

Tableau 9 : Définitions des variables modératrices

<p style="text-align: center;"><i>Cycle économique</i></p>	<p>Les cycles économiques constituent des oscillations périodiques du rythme des activités liées à la demande et à la production dans une économie. Ces cycles sont caractérisés par des périodes successives de croissance et de stagnation. Une période durant laquelle, le produit intérieur brut (PIB) réel augmente régulièrement, constitue une expansion économique, alors qu'une période durant laquelle il diminue progressivement est une récession. La première étape d'une expansion, à la suite d'une récession, est appelée reprise économique. Bien que ces cycles fassent partie des baisses et des hausses naturelles de l'activité économique, leur durée est difficile à prévoir¹⁵.</p>
---	---

¹⁵ http://www.canadianeconomy.gc.ca/francais/economy/business_cycle.html (15 juin 09)

<p><i>Position de la marque nationale sur le marché</i></p>	<p>D'autres auteurs comme Lewi, Lacoeyilhe, Albert et Boche (2007) utilisent le terme «<i>statut de la marque</i>». Ils le définissent comme suit : «le statut de la marque est la place qui lui est donnée par le marché et sur laquelle la marque agit pour la préserver ou pour en changer (...), il existe quatre principaux statuts de marques : la marque leader, la marque challenger et la marque spécialiste».</p>
<p><i>Nature de la relation avec le distributeur</i></p>	<p>La plupart des auteurs ont traité la relation de la PME avec le distributeur sur la base de son pouvoir de négociation. En effet, au niveau de sa relation avec un détaillant, une PME peut avoir soit un fort, soit un faible pouvoir de négociation. Ce pouvoir influencera dans une grande partie ses choix et ses orientations stratégiques en matière de gestion de la production des MDD (Bergès-Sennou, 2006).</p>

Tableau 10 : Récapitulation des questions de recherche

<i>Questions de recherche principales</i>	
Q1	Quelles sont les catégories de MDD proposées par le distributeur? Quel est le type de MDD le plus cohérent avec la stratégie interne de la PME?
Q2	Quelle distributeur ou enseigne une PME doit choisir? Dans quelle mesure ce choix doit affecter l'activité interne de la PME?
Q3	Quelle est le mode d'organisation interne qui réussit au mieux la stratégie de fabrication des MDD?
<i>Questions de recherche secondaires</i>	
q1	Dans quelle mesure le type de la relation entre le distributeur et la PME peut influencer sa décision en matière de gestion de la production des MDD?
q2	Dans quelle mesure le cycle économique influence la décision des PME en matière de la gestion de la production des MDD?
q3	Dans quelle mesure la position de la marque sur le marché est susceptible d'influencer la décision d'une PME en matière de gestion de sa production des MDD?

Chapitre 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Tout au long de ce chapitre, nous allons présenter la méthodologie de recherche qui sera suivie dans notre étude. Nous allons traiter successivement : l'approche retenue pour la recherche, la technique de recherche retenue ainsi que la justification d'un tel choix, l'instrument de mesure, l'échantillon de population étudiée, et enfin la collecte et l'analyse des données.

I – Méthodologie

Pour pouvoir répondre à la problématique de départ à savoir la gestion de la marque dans les PME productrices des MDD, il faut tout d'abord déterminer le type de recherche auquel se rattache notre étude pour pouvoir ensuite déterminer la méthode de recherche appropriée. Pour commencer, il faut dire que nous sommes en face d'une étude de type exploratoire. Le nombre limité des études effectuées dans ce domaine de recherche en particulier, les besoins d'éclaircir de telles situations et de créer de nouvelles pistes de recherche justifient le type de notre recherche. « L'étude exploratoire vise alors la compréhension d'une ou de plusieurs situations de gestion et l'analyse dans le détail, ce qui ne permet pas une recherche plus formalisée. Elle peut ainsi examiner un phénomène peu connu et déterminer des hypothèses spécifiques» (Hlady Rispal, 2002).

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons choisi une approche exploratoire qui se base sur une méthode de recherche de type qualitatif. L'étude de cas sera notre méthode de recherche par excellence qui va se baser sur la découverte et la déduction. Nous allons procéder au «*croisement des cas*» c'est à dire la comparaison des résultats obtenues à partir d'une étude effectuée sur deux PME différentes opérant dans le même secteur d'activité. Notre objectif principal ne sera pas de généraliser des résultats obtenus, mais plutôt de repérer les points communs et les points divergents qui peuvent nous aider par la suite dans la compréhension du phénomène étudié à savoir : la gestion de la marque dans les PME productrices des MDD (Van der Maren, 1996).

1 -L'étude de cas comme méthode de recherche

L'étude de cas semble la méthode de recherche la plus pertinente dans notre cas. Le manque d'information et nos objectifs de découverte et d'explication du phénomène de la gestion de la marque dans les PME productrices des MDD préconisent cette méthode de recherche pour cerner au mieux les réponses possibles à notre questionnement principal.

a) Définition de l'étude de cas

Plusieurs auteurs ont essayé de trouver une définition pour l'étude de cas comme une méthode de recherche. Si on consulte les ouvrages publiés dans ce domaine de recherche, on remarque la multitude des définitions et l'absence d'une définition unique respectée par tous les chercheurs. Pour des raisons de simplicité et pour toucher directement à nos besoins de recherche, nous allons retenir la définition de Gauthier (2003) qui semble la plus pertinente et la plus précise. Cet auteur a défini l'étude de cas comme étant : « une approche méthodologique qui consiste à étudier une personne, une communauté, une organisation ou une société individuelle. Comme le suggère son nom, l'étude de cas se penche sur une unité particulière quelconque ».

Dans le même contexte, Gagnon (2005), insiste sur l'existence de quatre finalités qu'une étude de cas peut atteindre à savoir : la description, la prédiction, l'explication et le contrôle du phénomène provenant d'une organisation, d'un individu et d'un groupe d'individus.

b) Avantages et limites

Pour mieux comprendre l'utilité de l'étude de cas comme une méthode de recherche dans notre cas en particulier, nous allons dresser ci-après un tableau qui présentera les avantages et les limites de ladite méthode.

Tableau 11 : Les principaux avantages et limites de l'étude de cas

<i>Avantages</i>	<i>Limites</i>
<ul style="list-style-type: none"> • fournir une analyse profonde des phénomènes dans leur contexte réel Gagnon (2005). • exploré et comprendre de nouveaux phénomènes souvent méconnus ou négligés (Gauthier 2003). • comblés les lacunes des études quantitatives comme la validité, la causalité, etc. (Gauthier, 2003). • assurer par conséquent une forte validité interne qui reflète une réalité profonde des phénomènes étudiés (Gagnon, 2005). 	<ul style="list-style-type: none"> • La représentativité ou la validité externe. Les cas choisis peuvent ne pas être représentatifs du phénomène étudié c'est-à-dire que le même cas étudié peut ne pas donner les mêmes résultats pour un autre chercheur (Gauthier 2003). • l'étude de cas présente des insuffisances multiples quant à la généralisation des résultats obtenus (Yves-Chantal Gagnon, 2005). • l'étude de cas selon Gagnon (2005) est « onéreuse » en temps. La période d'observation est souvent longue par contre le nombre d'observations est souvent limité.

2 -Justification du choix de l'étude de cas comme une méthode de recherche

Ce que nous avons avancé ci-haut à propos de la définition de l'étude de cas semble tout à fait cohérent avec notre choix de cette méthode de recherche. En effet, pour découvrir le phénomène de la gestion des marques dans les PME productrices des MDD il n'existe pas d'autres méthodes de recherche aussi efficaces que la méthode des cas. Par rapport à notre cadre théorique, l'étude de cas présente plusieurs avantages susceptibles de la rendre la plus cohérente par rapport à notre modèle conceptuel. En effet, Gauthier (2003) nous renseigne sur l'existence de plusieurs avantages suite à l'utilisation de l'étude de cas comme méthode de recherche et ceci par rapport au cadre théorique :

- Améliorer la recherche et l'observation du phénomène et des faits importants qui ne peuvent pas se manifester que sur le terrain.
- Mieux comprendre les faits et les phénomènes observés et évaluer les possibilités de généraliser les conclusions tirées.
- Faciliter la comparaison entre les théories étudiées et les faits observés sur le terrain et proposer des modifications.

L'étude de cas est pertinente dans notre cas parce qu'elle permet aussi un plus grand choix entre les méthodes de collecte et d'analyse de données par exemple : les différents types des entrevues, l'analyse de la documentation, l'observation participante comme les stages dans les organisations concernées par le phénomène étudié (Gauthier, 2003).

Le choix de l'étude de cas semble pertinent dans notre cas dans la mesure où nous allons procéder à une analyse spécifique de deux cas d'entreprises d'une manière individuelle et ensuite nous allons procéder à une comparaison entre les deux pour comparer les résultats obtenues par rapport à la première partie de notre travail à savoir la revue de la littérature. Pour réussir l'utilisation de l'étude de cas comme méthode de recherche et pour profiter de ses avantages et se prémunir contre ses risques d'erreur nous allons retenir le conseil d'un expert dans le domaine de méthodologie de recherche

(Gagnon, 2005) qui disait : « (...) Ce qu'il importe de retenir c'est que le recours à l'étude de cas doit obéir à des normes scientifiques et sa réalisation être empreinte d'une rigueur au moins équivalente à celle des méthodes quantitatives de recherche».

Dans notre travail de recherche, l'étude de cas jouerait un rôle primordial dans le rapprochement entre les deux volets extrêmes de la démarche hypothéco-déductive. En effet, notre étude exploratoire va se baser essentiellement sur les résultats des études de cas effectués auprès d'une population de PME bien déterminée. Tout d'abord, notre étude prévoit un départ à partir d'un cas cible ou bien ce que nous avons avancé tout au long de notre revue de la littérature et dans un stade plus avancé au niveau du modèle conceptuel. Ensuite, nous allons confronter cette théorie avec ce qu'on a trouvé réellement sur le terrain de recherche autrement dit à partir des résultats constatés au niveau des études des cas. Notre travail ne s'arrête pas à ce niveau. Après avoir confronté la réalité des cas observés avec la théorie, nous allons confirmer les idées qui concordent avec la théorie déjà consultée et recourir dans le cas échéant à d'autres théories qui peuvent combler ou expliquer l'insuffisance des informations au niveau de notre cadre conceptuel général, et ce, au niveau de la discussion de nos résultats de recherche c'est-à-dire au niveau du dernier chapitre de cet ouvrage (Gauthier, 2003).

Pour conclure, on peut faire référence aux travaux de Van Der Maren (1996) qui disaient à propos de ce volet de recherche : « la méthode des cas peut donc servir aux finalités inductives de la recherche : dans la perspective d'induire des hypothèses par lesquelles on tente de comprendre ce qui s'est passé et dans celle de vérifier la pertinence d'une théorie existante en examinant comment elle peut expliquer ce qui s'est passé ».

II -L'instrument de mesure :

L'instrument de mesure sera constitué essentiellement par les entretiens téléphoniques, les entrevues semi-dirigées et l'analyse de la documentation fournie par les PME étudiées ainsi que le recours à l'analyse des sites web des entreprises. Notre approche de recherche se base donc sur différentes techniques de mesure à fin de recueillir des informations plus riches et plus fiables. Le recours aux différentes techniques de mesure (entrevues semi-dirigées, analyse de la documentation, consultation

des sites web) va nous permettre de réduire le risque d'erreur quant à la mesure et la compréhension de certaines variables qui constituent le phénomène étudié.

Cet instrument aura comme objectif principal la mesure de ces trois variables principales :

- Le choix de la marque de distributeur à fabriquer par les PME qui opèrent dans le domaine de la fromagerie.
- Le choix de l'enseigne par les PME productrices des MDD.
- Le choix du mode d'organisation au sein des PME productrices des MDD.

En général, notre étude aura comme objectif de décrire et d'évaluer les différents modes de gestion de la marque dans les PME productrices des MDD. D'une autre part, cet instrument permettra de répondre à une série de questionnements secondaires qui se rapportent au thème général de notre étude. En effet, ces questions auront pour objectif la détermination du degré de l'influence exercé par certaines variables sur la décision des gestionnaires de la marque au sein des PME productrices des MDD.

Notre instrument de mesure nous permettra aussi d'obtenir des réponses au sujet des caractéristiques rattachées aux variables suivantes (Voir Annexe A) :

- La position de la marque nationale sur le marché et son degré d'influence sur le mode de gestion de la production des MDD;
- Le cycle économique et son degré d'influence sur le mode de gestion de la production des MDD;
- La nature de la relation avec le distributeur ou l'enseigne pour laquelle la PME produit des MDD et son degré d'influence sur le mode de gestion de la production des MDD.

L'instrument de mesure comporte des questions ouvertes et des questions fermées à choix multiples. Ces questions constituent l'essentiel des entrevues semi-dirigées et des entretiens téléphoniques. Notre instrument de mesure a été élaboré spécialement pour

cette étude et il a fait l'objet de plusieurs corrections et ajustements par rapport aux questions de recherches principales et secondaires. Il a été prétesté et validé pour qu'il touche directement aux objectifs de notre recherche et facilite la contribution des interviewés dans l'obtention de meilleurs résultats d'investigation.

Pour réussir les entrevues semi-dirigées ainsi que les entretiens téléphoniques, l'élaboration des questions ouvertes et fermées a été faite d'une manière précise et englobante à fin de fournir des réponses plus riches en informations et aussi pour cerner au mieux les réponses fournies autour de l'objectif principal de notre recherche à savoir la gestion de la marque dans les PME productrices des MDD. Tout au long des entrevues semi-dirigées et des entretiens téléphoniques, il peut y arriver des omissions au niveau des informations fournies par le répondant ou bien des informations inutiles ou insuffisantes. Pour cette raison, nous avons décidé de combler cette insuffisance par l'analyse en profondeur de la documentation fournie par les gestionnaires de l'entreprise ainsi que la consultation détaillée des sites web des PME étudiées.

III-L'échantillon étudié

- ***Population étudiée*** : des entreprises québécoises opérants dans le domaine de la fromagerie et qui siègent au Québec.
- ***Nature de l'échantillon*** : étant donné que nous allons retenir le cas des deux PME qui opèrent dans le domaine de la fromagerie et qui s'installent au Québec, notre échantillon sera non probabiliste.
- ***Le recrutement des cas*** : nous avons choisi les entreprises tout d'abord à partir d'une consultation de la liste des entreprises figurant dans les publications faites par le ministère de l'Agriculture, Pêcheries et Alimentation Québécois et la fédération des producteurs de lait de Québec ensuite, le recrutement des cas a été effectué sur la base d'une consultation de mon directeur de recherche M. Jocelyn Perreault qui est un spécialiste dans le domaine de l'agroalimentaire.

- ***La taille de l'échantillon*** : deux PME québécoises spécialisées dans la fabrication et la distribution du fromage et des produits laitiers. Ces PME siègent au Québec et plus précisément dans la région montréalaise pour réussir au mieux notre étude comparative.
- ***Les critères de recrutement*** : les critères utilisés pour classer une entreprise sous la rubrique des PME sont multiples et ne font pas l'objet d'un consensus auprès des chercheurs. Parmi ces critères, on trouve essentiellement : le chiffre d'affaires, le nombre d'employés, le capital de l'entreprise, etc. Selon le MDEIE, sont considérés comme une PME, chaque entreprise ayant 200 employés et moins. D'autres critères bien évidemment comme le secteur d'activité, l'emplacement géographique (...) seront pris en compte lors de la sélection des PME qui feront l'objet des études de cas. Ces restrictions au niveau des critères de recrutement vont nous permettre de mieux cerner les sujets que nous souhaitons analyser au sein de la population étudiée.

IV-La collecte et l'analyse des données

Les entrevues semi-dirigées, les entretiens téléphoniques, l'analyse de la documentation fournis par les responsables des entreprises, la consultation des sites web et les résultats de recherche effectuée dans les différentes sources d'information électroniques ou matérielles représentent la technique appliquée pour la collecte des données. Le recours aux diverses formes et sources d'informations jouera un rôle primordial dans la compréhension et l'analyse de la réalité des cas étudiés.

Pour mieux comprendre le phénomène étudié nous avons opté pour une analyse isolée de chaque cas à part puis nous avons effectué une analyse comparative des deux cas des entreprises en suivant les objectifs de notre recherche. Par conséquent, l'analyse des données comportera deux étapes consécutives. La première étape comportera une analyse individuelle (analyse intra-site) de chaque cas sur la base des résultats obtenus à partir des : entrevues, des entretiens téléphoniques des analyses des documents fournis sur l'entreprise et des recherches faites sur les deux cas étudiés et suivis d'une analyse

comparative des deux cas. Les entretiens téléphoniques ont été enregistré avec l'autorisation des participants. La deuxième étape fera l'objet d'une comparaison (analyse inter-site) entre les résultats obtenus tout au long de la première étape de l'analyse des données. Les points de similitudes et les points de divergences quant aux modes de gestion de la marque dans les PME productrices des MDD représenteront l'essentiel de cette étape d'analyse. De plus, tout au long de ces deux étapes d'analyse, nous allons respecter d'une part nos objectifs de recherche fixés au départ et d'autre part notre cadre théorique générale et spécifique pour éviter toute déviation par rapport aux objectifs de recherche.

Tout au long de cette partie, il faut souligner que notre objectif essentiel est d'étudier le phénomène en tant que tel et d'éviter tout jugement, ou évaluation inutile pour les deux entreprises qui ne respectent pas nos finalités de recherche.

V -Considérations éthiques

Rappelons que cette recherche est de nature exploratoire c'est dire qu'elle n'inspire sa pertinence et sa conformité par rapport aux objectifs de recherche qu'à partir de la véracité, la loyauté et la sincérité des informations présentées. Tout au long de notre recherche nous nous engageons de refléter toute l'information recueillie avec une exactitude et transparence absolues même si cette information contredit nos attentes par rapport aux résultats souhaitant être obtenues.

Pour conclure ce chapitre, nous allons présenter un tableau récapitulatif de différentes étapes qui forment le processus de recherche, et ce, d'après Boucetta (2009) qui a repris et modifié le processus de Lefebvre (2004) :

Tableau 12 : Processus de recherche selon Lefebvre (2004), adopté d'Eizenhardt (1989)

<i>Étapes</i>	<i>Activités présentées par Lefebvre</i>
<i>Début de la recherche</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration des questions de recherche. - Identification des variables d'intérêt. - Aucun recours à la théorie et aucune formulation d'hypothèse.
<i>Sélection des cas Fromagerie</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Délimitation de la population. - Échantillonnage théorique.
<i>Choix des instruments de collecte des données</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des méthodes qualitatives. - Recours aux sites web et aux périodiques.
<i>Début de l'investigation sur le terrain</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Chevauchement de la collecte et de l'analyse. - Utilisation de méthodes de collectes flexibles pour exploiter toute l'opportunité.
<i>Analyse des données</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de chaque cas de fromagerie de manière individuelle. - Comparer les deux cas en utilisant les techniques permettant de ressortir les points communs et les points de différence.
<i>Comparaison à la littérature</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Comparaison à la littérature divergente. - Comparaison à la littérature allant dans le même sens.
<i>Conclusion</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ressortir les retombées théoriques et pratiques de l'étude ainsi que les limites.

Chapitre 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Le présent chapitre fera l'objet d'une présentation des résultats obtenus lors de l'étude des deux cas suivie d'une analyse de ces différents résultats par rapport à nos objectifs de recherche. Les cas étudiés seront respectivement : la laiterie Chalifoux et la fromagerie Bergeron.

I -Présentation générale des cas étudiés

1 -La laiterie Chalifoux

a) Profil général

La laiterie Chalifoux se situe dans la région de la Montérégie. Son siège social se trouve à Sorel-Tracy. C'est une PME spécialisée dans la fabrication de beurre, de fromage et de produits laitiers secs et concentrés. L'activité principale de cette PME est donc de fabriquer et de commercialiser des produits et laitiers basée sur des matières premières provenant du territoire québécois. La laiterie Chalifoux trouve ses origines dans une ferme située à Sorel appartenant à Mme Alexandrina Chalifoux qui se contentait au début de son activité en 1920 de vendre le surplus de la production de sa ferme en lait aux résidents de la région. Le vrai aspect commercial de cette PME est né simultanément à l'arrivée de Mr Jean-Paul Chalifoux qui décida de diversifier et d'accroître l'activité de l'entreprise en suivant de multiples objectifs de croissance. À partir de 1945, la laiterie Chalifoux a augmenté ses capacités de production et d'approvisionnement auprès des laitières voisines. L'année 1959 marque l'arrivée de la marque propre à la laiterie Chalifoux sur le marché. Cette marque a pris le nom de RIVIERA. Depuis, ce nom de marque a été associé à une qualité et une originalité supérieure. Mr Jean-Paul Chalifoux et son épouse Julienne poursuivent la stratégie de croissance et d'expansion instaurée par les fondateurs de la laiterie par le biais d'une acquisition de la Coopérative Fort Richelieu, de Sorel à l'année 1978. Tout au long de cette période, on remarque que la laiterie suit une stratégie de croissance en interne et en externe par le biais des

acquisitions et de modernisation de son appareil productif. On remarque aussi la succession des noms et des gestionnaires à la tête de cette PME.

La réussite des opérations de croissance démontre clairement la réussite de la relève en passant d'une génération à une autre. En effet, la nouvelle génération de la famille Chalifoux a réussi la reprise de la direction et des différentes responsabilités sans contredire les objectifs de croissance et de modernisation implantés dans l'entreprise par les premiers fondateurs. L'année 1989 est marquante dans l'historique de la laiterie Chalifoux par une modernisation très poussée de son appareil productif et de ses capacités technologiques. En effet, la laiterie Chalifoux était pionnière en Amérique de Nord à acquérir la technologie européenne de l'ultrafiltration¹⁶. Durant cette époque, une telle technologie coûte très cher aux entreprises de petite taille comme la Laiterie de Chalifoux et même aux grandes entreprises. L'arrivée à ce stade de perfectionnement technologique a permis à ladite PME de renforcer son positionnement dans le secteur de la transformation et de la distribution des produits laitiers. Les projets de croissance et de modernisation ne s'arrêtent pas à ce niveau. Les années 90 marquent l'élargissement de la gamme RIVIERA dans la rubrique des fromages fins et les fromages caractérisés par l'absence du lactose¹⁷.

¹⁶ «Le lait est dirigé dans les quatre stages de l'unité UF pour être concentré. Chaque stage comprend 16 cartouches composées chacune de 800 filtres, c'est-à-dire d'une surface filtrante de 20 pied carré. Lorsque le lait pénètre dans les filtres, il contient de l'eau et 12% de solide, soit de la matière grasse, du lactose, des protéines et des minéraux. L'utilité des filtres est de séparer le lait en deux constituants selon le grosseur des particules: le retentat et le perméat. Le retentat est le concentré du lait qui sert à la fabrication des fromages et il contient 35% de solide. Quant au perméat, il est composé d'eau, de lactose et de minéraux et il est retiré du procédé de fabrication. Cependant, il est facilement réutilisable dans d'autres procédés comme pour la fabrication des jus de fruits, puisqu'il est sans saveur». Source :

<http://www.ic.gc.ca/app/ccc/srch/nvgt.do?lang=eng&prt=1&sbPrtl=&estblmntNo=123456019226&profile=cmltPrfl&profileId=501&app=sold>

¹⁷ Le lactose est un glucide présent dans le lait (de 20 à 80g•L⁻¹), dont il tire son nom (étymologiquement *sucré de lait*). Source : Wikipédia : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Lactose>

La laiterie Chalifoux s'étend sur une superficie de 56000 pieds carrés et c'est parmi les rares PME québécoises qui assurent en même temps la production du lait de la consommation et du lait de transformation. Actuellement, la laiterie Chalifoux réalise un chiffre d'affaires qui se situe entre 25 M\$ à 50 M\$ et assure le traitement d'un volume moyen quotidien de 100 000 litres de lait. Environ 80 000 litres sont consacrés pour la production du fromage. Le capital humain de la PME est composé de 138 employés : 100 à la production et 38 répartis sur les différentes divisions de l'entreprise. La laiterie Chalifoux accepte occasionnellement des offres de sous-traitance au profit des distributeurs (sous la forme des marques privées) qui ne dépassent pas les 20 % de son chiffre d'affaires. La laiterie de Sorel assure la fabrication des fromages : brie, bleu, emmental, gouda, mozzarella, parmesan, suisse, du fromage cheddar, de la crème, du lait, du lait au chocolat, du yogourt, jus, etc. la dite entreprise assure aussi la distribution de beurre, d'eau de source, de la margarine, d'œufs frais, etc. la marque de production est RIVIERA qui comprend plusieurs produits qui seront repris plus tard d'une manière plus détaillée. Les marques distribuées sont essentiellement : CHALIFOUX, NUTRI-OEUF INC., RADNOR. Si on résume cette dernière partie, on peut dire que la gamme de produits de l'entreprise Chalifoux est composée de trois catégories de produits : le lait de la consommation, les sous produits et les fromages. La majorité de ces produits sont fabriqués dans les usines de la laiterie Chalifoux tandis qu'une faible proportion ne fera l'objet que d'une simple distribution comme le beurre, les œufs et les fromages importés le réseau de distribution de la laiterie Chalifoux est composé d'une trentaine de distributeurs répartis sur tout le territoire québécois. La laiterie Chalifoux présente des intérêts à l'exportation aux marchés étrangers, mais le directeur marketing affirme que la PME est concentrée surtout sur les opportunités offertes par le marché local en disant que ce dernier est très promoteur malgré les difficultés au niveau de l'approvisionnement en matières premières. Durant les quatre dernières années, la PME soreloise s'est distinguée parmi ses concurrents lors de plusieurs événements et compétitions à l'échelle locale et régionale. En l'année 2005, Mr Jean-Pierre Chalifoux a reçu le prix du Grand Bâtitteur du Journal les deux rives. Deux ans après, la laiterie du Sorel décrochait le prix Sélection

Caseus dans la catégorie « Fromage en grains et cheddar doux ». Quelques mois après, une nouvelle étoile vient décorer le ciel de l'entreprise soreloise.

Cette fois, c'est l'Agence Canadienne d'Inspection des Aliments (ACIA) qui a considéré que la laiterie Chalifoux répondait conformément aux normes strictes de la certification HACCP¹⁸. Il faut dire que cette certification est obligatoire pour les producteurs de la viande au Québec qui souhaitent exporter vers les États-Unis, mais elle demeure optionnelle pour les producteurs du fromage. La laiterie Chalifoux a présenté donc une très bonne volonté en adhérant à ce programme de sécurité alimentaire rien que pour rassurer sa clientèle. En 2008, la laiterie Chalifoux a reçu pour la deuxième fois le prix Sélection *Caseus* dans la catégorie « Fromage en grains et cheddar doux ». Mais, ce n'est pas tout. En effet, en 2009, le cursus de réussites successives a été couronné par le Grand Prix des Fromages canadiens. La PME soreloise a été sélectionnée parmi 41 producteurs à l'échelle nationale. C'était une vraie victoire pour la laiterie Chalifoux qui prouve pour la cinquième fois en seulement quatre années qu'elle est parmi l'élite dans son secteur d'activité. Il nous semble, ce qui distingue la fromagerie Chalifoux c'est sa grande implication dans son milieu social qui vient renforcer sa position dans la région comme étant un créateur d'emploi et une fierté pour les habitants de la région. La laiterie Chalifoux est reconnaissante aussi quant aux efforts fournis par ses employés et leur rend toujours honneur chaque fois qu'elle réalise un succès. « Je suis bien conscient qu'il s'agit d'un projet ambitieux, mais j'ai confiance en notre équipe d'employés »¹⁹.

¹⁸ «Le HACCP ou «Hasard Analysis Critical Control Point» est reconnu internationalement comme le système d'assurance de l'innocuité des aliments. Cet outil, qui s'appuie sur une approche systématique visant à prévenir les risques alimentaires, s'applique à toutes les entreprises de la chaîne alimentaire peu importe leur taille et la complexité de leurs opérations». Source : Guide de certification HACCP. <http://www.lomag-man.org/normes/haccp.pdf>

¹⁹ Extrait de déclarer de MR Jean-Pierre Chalifoux président de la laiterie Chalifoux lors de la remise du Grand Prix des Fromages Canadiens le 26 avril 2009

b) Les produits fabriqués et distribués par la laiterie Chalifoux

Pour des mesures de simplification pour le lecteur, nous allons présenter cette partie sous forme d'un tableau qui récapitule tous les produits commercialisés par la laiterie Chalifoux (Voir ANNEXE B).

Tableau 13 : Les produits fabriqués et distribués par la laiterie Chalifoux

<i>Catégorie du produit</i>	<i>Nom(s) de la marque du produit</i>	<i>Description du produit</i>
<i>Lait et crème</i>	RIVIERA	<ul style="list-style-type: none"> - lait 3,25 % - lait 2 % - lait 1 % - lait écrémé - lait au chocolat 1%
		<ul style="list-style-type: none"> - crème 10 % - crème 15 % - crème 18 % - crème 35 %
<i>Autres produits</i>	<ul style="list-style-type: none"> - CHALIFOUX - NUTRI-ŒUF INC - RADNOR, 	<ul style="list-style-type: none"> - boissons gazeuses, - jus - œufs - beurres - eau minérale - yogourt - margarine - fromages importés
<i>Les fromages</i>	RIVIERA	<ul style="list-style-type: none"> - Cheddar (Riviera) en grains - Cheddar (Riviera) doux - Cheddar (Riviera) médium - Cheddar (Riviera) fort - Cheddar (Riviera) extra-fort
		<ul style="list-style-type: none"> - L'emmental (Alpinois) - Le Suisse (Chaliberg) - L'Édam (Vent des îles) - L'Havarti (Finebourgeois) - L'Esrom (St-Pierre de Saurel)

2 - La fromagerie Bergeron

a) Profil général

La fromagerie Bergeron siège à une distance de 25 Km de la ville de Québec et plus précisément dans la municipalité de Saint-Antoine-De-Tilly qui fait partie de la liste de l'Association des plus beaux villages du Québec²⁰. Un emplacement qui a joué un rôle déterminant dans le développement et la croissance de ladite fromagerie. La fromagerie Bergeron est une PME spécialisée dans la fabrication du fromage, de beurre et de produits laitiers secs et concentrés. Cette PME assure la fabrication et la distribution de ses propres produits à travers les grandes chaînes de distribution comme Costco, Provigo, Wall Mart, Metro (...). Cette PME effectue occasionnellement des activités de sous-traitance au profit des autres PME et notamment au profit des distributeurs comme Metro. Si on veut donner un bref aperçu sur l'historique de cette entreprise, on doit commencer par l'année 1940 quand Mr Edmond Bergeron se lançait dans la production du Cheddar dans le Rang 8 Labarre à Saint-Bruno au Lac-Saint-Jean. En 1945, ce dernier atteint une transformation annuelle de 1500 000 litres de lait par an. Dans les années qui suivent, il y aurait des changements radicaux simultanément à l'arrivée de la deuxième génération de la famille Bergeron représentée par Mr Raymond Bourgeron et son frère Égide qui décidaient en 1954 d'acheter la fromagerie du Rang des Plaines à Saint-Antoine-de-Tilly et se focaliser sur la production du Cheddar dans les usines de leur entreprise Meuldor. À l'époque, la fromagerie assurait la transformation du lait provenant des agriculteurs locaux et voisins. Cette transformation atteint en 1978 une moyenne de 5 000 000 litres de lait par an. Les changements réglementaires, l'apparition des coopératives et les vagues de centralisation dans le domaine de l'industrie ont poussé les frères Raymond et Égide de vendre leur entreprise au fabricant Agrinove (Lactel aujourd'hui).

²⁰ Source : Wikipédia : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Saint-Antoine-de-Tilly>

C'est en août 1989 que la fromagerie actuelle débutait son activité avec la troisième génération de la famille Bergeron à l'initiative de Sylvain, Chantal, Mario et Roger Bergeron qui' ont hérité de l'amour et de la passion de ce métier de leurs parents Raymond et Colombe Ouellet. C'est la popularité et l'originalité des fromages Bergeron qui ont poussé les distributeurs québécois à consacrer une bonne partie de leurs linéaires aux produits agroalimentaires aux fromages Bergeron.

En 2008, la quantité du lait transformée dans les usines de Bergeron a franchi la barre de 25 000 000 litres de lait par année. La fromagerie Bergeron est considérée comme étant le spécialiste du fromage Gouda à travers tout le Canada. Actuellement, la PME de Saint-Antoine-De-Tilly assure la production de 5000 kg de fromage par jour (brie, bleu, emmental, gouda, mozzarella, parmesan, suisse, etc.) et réalise un chiffre d'affaires de 20 millions de dollars qui suit un rythme de croissance soutenu depuis plusieurs années aux alentours de 5 à 6 %. La plus grande partie de la production est consacrée au Gouda et au Brin de Gouda avec une place grandissante pour le Fin Renard. La distribution de ces produits s'étend sur la Côte-Nord, le Bas St-Laurent, le Lac St-Jean et Montréal. Le réseau de distribution de la fromagerie Bergeron est composé des grands détaillants comme : Wall Mart, Costco, Metro... et aussi sur ses locaux à partir de son comptoir qui offre toute la gamme de produits Bergeron (70 variétés) ainsi que d'autres marques des concurrents. En 2006, la fromagerie Bergeron a réalisé des énormes succès lors de la compétition *American Cheese Society*²¹. Les fromages Fin Renard et Six pour cent ont occupé respectivement la deuxième et la troisième place lors de ce prestigieux concours.

²¹ «The American Cheese Society (ACS) a été fondée en 1983 et a grandi à environ 1200 membres. La Société comprend des membres de la ferme, les artisans fromagers et spécialisés; des universitaires et des passionnés, spécialistes de la commercialisation et la distribution alimentaires des écrivains et des auteurs de cuisine, et les détaillants d'aliments de spécialité aux États-Unis, le Canada et l'Europe» Source : <http://www.cheesesociety.org/>

La fromagerie Bergeron a joué un rôle important dans l'animation et le développement de son territoire dans le cadre du tourisme agroalimentaire. En effet, la fromagerie Bergeron offre un service d'accueil pour les groupes et les individus. Ce service comprend des visites guidées, des dégustations gratuites et payantes ainsi que des recettes cuisinées à base des produits laitiers dans un restaurant appartenant à l'entreprise.

En ce qui concerne notre étude, ce service nous a facilité l'observation et l'analyse du phénomène étudié sur le terrain et nous a permis d'avoir une idée très riche sur l'organisation de l'activité en interne de l'entreprise et son profil générale. Grâce à une coopération avec le groupe CIS-Omniciel, la fromagerie Bergeron a pu récemment moderniser son activité logistique grâce à l'implantation d'un système Backend²² qui est un logiciel qui permet d'automatiser et de faciliter la gestion des opérations quotidiennes passant de la gestion de la production et la gestion de l'inventaire arrivant jusqu'au traitement des commandes et à la distribution. Cette technique est très sophistiquée et permet aux gestionnaires de la fromagerie Bergeron d'avoir un contrôle étendu et continu sur les opérations quotidiennes dans l'entreprise.

L'originalité et la qualité des fromages Bergeron ont permis à la PME de Saint-Antoine-De-Tilly de recueillir plusieurs prix lors des événements et des compétitions québécoises, canadiennes, nord-américaines et européennes. Le plus récent honneur était en mai 2008 lorsque la fromagerie Bergeron a été sélectionnée deux fois parmi les 941 fromages originaires de 19 pays participants (Suisse, Autriche, France, etc..) à la compétition *World Championship Cheese Contest* dans son édition 2008. En juin 2007, et lors du Festival des fromages de Warwick, la PME de Saint-Antoine-De-Tilly a recueilli trois prix *Selection Caseus*. Une année avant, la fromagerie Bergeron a occupé les

²² «Les listes de prix, listes de produits, clients, commandes téléphoniques et bien plus seront gérés avec Companion Distribution. Companion Représentant est l'application mobile choisie pour automatiser les activités aux points de vente et le merchandising. Cette solution améliorera la performance des représentants des ventes de Fromagerie Bergeron en automatisant leurs activités journalières : planification des visites, gestion des initiatives marketing, prises de commandes, crédits, merchandising, génération de rapports (...)».

première, deuxième et troisième place lors de l'édition 2006 de *British Empire Cheese Show* par ses produits : le Gouda classique, le Fin Renard et le Calumet. Ses cinquante ans d'expérience ont permis à la laiterie Bergeron de maîtriser différentes techniques et méthodes de production et de faire face aux changements multiples de leur environnement. Ainsi, et pour répondre à un accroissement de la demande surtout du côté de l'Ontario et de l'Ouest, la laiterie s'est engagée, depuis l'année 2007, dans un projet de croissance en interne avec un investissement coutant de un million de dollars rien que pour suivre l'évolution de son secteur et d'être toujours capable de saisir les changements qui distinguent l'industrie laitière au Québec. En 2007, la « *vache qui rit* » : la marque de renommée internationale appartenant au fabricant français Bel a signé un contrat de sous-traitance avec la fromagerie Bergeron et a choisi de faire fabriquer ses fromages au Québec dans l'usine de Saint-Nicolas appartenant à ladite fromagerie. Ce contrat de sous-traitance permettra des investissements directs à l'ordre de 10 millions de dollars dans l'aménagement et la modernisation de l'appareil productif ainsi que dans la reconduction de la stratégie d'exploitation et de commercialisation. Ces investissements contribueront à la création de 24 emplois dans la Rive-Sud de Québec.

Présentement, la fromagerie Bergeron emploie près de 180 personnes et assure un déroulement continu de l'activité au sein de ses usines 24 h/24 et 7 jours par semaine sans nuire pour autant à la qualité de ses «*outputs*». Selon Sylvain Bergeron, la quantité est un objectif primordial pour répondre à la demande accrue provenant de l'Ontario et du Sud-ouest canadien, mais la qualité reste désormais la variable essentielle derrière chaque succès. « Nous avons choisi notre niche. Dans le marché des fromages, il y a celui des fromages de masse ou de grands volumes et il y a le marché spécialisé où c'est la qualité qui prime d'abord et avant tout. C'est le créneau que nous avons choisi et où les grands producteurs ne vont pas, ce qui nous a permis de nous distinguer²³ ».

²³ Informe Affaires, entretien avec Sylvain Bergeron, Juillet 2008.

b) Les produits fabriqués par la fromagerie Bergeron

Tableau 14 : Les produits fabriqués par la fromagerie Bergeron

<i>Catégorie du produit</i>	<i>Nom(s) de la marque du produit</i>	<i>Description du produit</i>
<i>Les fromages fins</i>	BERGERON	<ul style="list-style-type: none">- Bergeron Classique- Le Fin Renard- Le Calumet- Le Patte Blanche- Le P'tit Bonheur- Le Lotbinière- Le Coureur des bois- Le Seigneur de Tilly- Le Six Pourcent
<i>Les frais du jour</i>	BERGERON	<ul style="list-style-type: none">- Brins de Gouda- Le Populaire- Fondue de Gouda et Parmesan

II - Présentation et analyse des résultats

Dans cette partie de travail, nous allons présenter et analyser les résultats de notre recherche par rapport à nos objectifs de recherche tout en se référant à notre cadre théorique générale. Pour le faire, nous allons présenter successivement les résultats obtenus pour chaque objectif de recherche, et ce, pour chaque entreprise à part.

1 -Les objectifs principaux

a) Le choix de la marque de distributeur à fabriquer par les PME

La laiterie Chalifoux : comme nous l'avons évoqué au niveau de notre cadre théorique général, le choix de la catégorie de la MDD joue un rôle primordial dans la réussite ou l'échec d'un projet de fabrication des MDD par une PME. En effet, le choix de la

catégorie de la MDD à fabriquer ainsi que de la quantité détermine d'une manière indirecte le positionnement du produit fabriqué par la PME sur le marché. Si on rappelle les différentes catégories des MDD, on doit citer essentiellement trois catégories de MDD à savoir : la marque propre, la contre marque et la marque positionnante. Dans notre cas, la laiterie Chalifoux a choisi plutôt de fabriquer des MDD qui appartiennent à la catégorie de la contre marque. Par définition, cette catégorie de MDD permet au distributeur de faire fabriquer des marques qui imitent les caractéristiques d'une autre marque nationale très reconnue sur le marché. L'objectif du distributeur dans ce cas est de contourner les consommateurs de la marque nationale vers ses propres produits. La laiterie Chalifoux a choisi cette catégorie de MDD d'une part parce qu'elle ne demande pas généralement un savoir-faire particulier de la part du sous-traitant et d'autre part parce que cette catégorie de MDD est souvent la plus offerte par les distributeurs. Notre recherche nous a permis de remarquer que la laiterie Chalifoux n'a pas eu l'occasion d'étudier les répercussions qui peuvent être engendrées par sa production de cette catégorie de MDD en particulier.

En effet, la laiterie Chalifoux produit cinq catégories de Cheddar (en grains, doux, médium, fort et extra-fort) et si elle accepte de fabriquer des MDD dans la catégorie du Cheddar, elle va participer sans aucun doute à la concurrence de ses propres produits sur le marché. Nos résultats de recherche démontrent que la laiterie Chalifoux assume que les MDD qu'elle est en train de fabriquer sont très similaires, voire même identiques, au niveau des composantes et des caractéristiques par rapport à ses propres marques dans la catégorie du Cheddar. En se référant à nos résultats de recherche, on peut déduire que la laiterie Chalifoux n'a pas eu l'occasion pour effectuer un choix entre les différentes catégories de MDD qui peuvent être offertes par un distributeur. Selon cette PME, le mécanisme de fabrication des MDD fonctionne comme suit, le distributeur lance un appel d'offres aux sous-traitants qui souhaitent participer à la fabrication de ses MDD. La PME intéressée et qui répond aux différents éléments spécifiés dans le cahier de charge de fabricant doit présenter son offre et attend la réponse du distributeur. Selon nos résultats de recherche, si la laiterie Chalifoux refuse de fabriquer une telle catégorie de MDD pour la simple raison qu'elle pourrait concurrencer sa propre marque sur le marché, plusieurs autres PME accepteront de le faire. Donc, il vaut mieux que la PME bénéficie de cette

occasion pour profiter de ses capacités excédentaires de production et pour accéder aux linéaires des grands distributeurs. Quant à la détermination de la partie du chiffre d'affaires consacrée à la vente des MDD, la laiterie Chalifoux ne détermine pas un volume bien déterminé, mais au contraire elle donne au distributeur la flexibilité de fixer la quantité de MDD qui devra être fabriquée dans ses usines. Notons à ce niveau que pour la laiterie Chalifoux et comme nous l'avons signalé au niveau de notre revue de la littérature, plus la quantité des MDD est importante, plus les coûts de fabrication seront réduits.

La fromagerie Bergeron : la PME de Saint-Antoine-de-Tilly ne présente pas une grande différence par rapport à la laiterie Chalifoux au niveau du choix de la catégorie de la MDD à fabriquer. En effet, la fromagerie Bergeron assure la production des MDD de type contre marque. Cette PME produit des fromages fins très similaires à ses propres produits sous des marques de distribution. Nos résultats de recherche qui se rapportent à cette entreprise nous ont démontré que cette dernière ne voit aucun danger si elle assure elle-même la production des marques maison qui peuvent concurrencer indirectement ses propres marques sur les linéaires d'un distributeur déterminé. Cette PME affirme qu'elle entretient des relations d'affaires avec plusieurs distributeurs partout au Canada et qu'elle est toujours à la recherche des opportunités de sous-traitance pour profiter de ses capacités excédentaires de production et pour élargir son réseau de distribution. Selon la fromagerie Bergeron, le choix de la catégorie de la MDD à fabriquer est plus important pour les PME qui sont encore en phase de croissance et dont la marque n'est pas encore connue sur le marché de la consommation. Pour la fromagerie Bergeron et dont la marque est très connue, ce choix ne représente pas une grande importance pour eux. Selon les gestionnaires de cette entreprise, la PME qui dispose d'une marque « forte » ne doit pas refuser des occasions de fabrication de n'importe quelle catégorie de MDD tant qu'elle assure en parallèle le développement de sa propre marque. La fromagerie Bergeron trouve aussi que la concurrence acharnée qui caractérise l'industrie laitière ne permet pas à la PME de faire un choix entre les différentes catégories des MDD sauf dans le cas où la PME est encore en phase de démarrage et dans ce cas elle doit étudier très bien ses décisions stratégiques en matière de gestion de la marque parce que dans ce cas,

la PME doit donner plus d'importance au développement de sa propre marque et une fois elle dépasse cette phase elle pourra ensuite profiter des occasions de fabrication des MDD. Comme nous le savons, la plupart des entreprises sont des productrices de marques nationales avant de devenir des fabricants de MDD. La fromagerie Bergeron n'échappe pas à cette règle, mais il reste cependant à cette PME de déterminer la part des MDD dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise.

L'enquête démontre que la fromagerie Bergeron ne consacre pas une proportion fixe du chiffre d'affaires qui doit être réalisée par la vente des MDD. La PME de Saint-Antoine-de-Tilly consacre 20 % de son chiffre d'affaires pour les activités de sous-traitance y compris la fabrication des MDD. La quantité des MDD à fabriquer n'est pas fixée par les gestionnaires de la PME sauf que cette dernière ne dépasse pas dans tous les cas le volume des produits appartenant à l'entreprise ou ce qu'on désigne par la marque nationale.

b) Choix de l'enseigne

Laiterie Chalifoux : le choix de l'enseigne par une PME représente une décision stratégique en matière de gestion de la production des MDD. Chaque PME productrice des MDD doit attribuer plus d'importance quant au choix du distributeur pour lequel elle doit produire des MDD. La PME et le distributeur doivent partager les mêmes motivations et objectifs qui découlent de leur partenariat dans un projet de fabrication des MDD. Chaque PME se distingue d'une organisation interne qui lui est spécifique et elle ne doit pas être dans aucun cas aberrant par rapport à la culture organisationnelle du distributeur. La littérature nous a démontré que la PME ne bénéficie pas d'une grande liberté au niveau du choix du distributeur ou de l'enseigne pour laquelle elle va produire des MDD. C'est pour cette raison que la majorité des PME se trouve souvent dans une situation de dépendance vis-à-vis de leurs distributeurs et bénéficie d'une faible marge de manœuvre dans l'exécution des différentes étapes qui découlent d'un projet de fabrication des MDD. Malheureusement, les résultats de notre étude de cas nous démontrent que la laiterie Chalifoux n'échappe pas à cette règle malgré qu'elle ne qualifie pas cette relation de « dépendante » et se considère comme étant non pas un

simple exécuteur d'ordre, mais plutôt un partenaire. La laiterie de Sorel et comme toutes les autres PME ont été contactées par les distributeurs qui d'habitude, choisissent eux même le fabricant de leurs marques maison suite aux discussions entre les gestionnaires de la PME et ceux des enseignes. La laiterie Chalifoux considère que le succès de sa marque nationale est le seul élément qui peut expliquer le choix du distributeur pour ses usines pour lui fabriquer ses propres marques.

En effet, l'étude effectuée nous a démontré que la majorité des PME productrices des MDD se disposent déjà de leurs propres marques sur le marché et c'est le succès de ces marques qui pousse le distributeur à s'interroger sur la source de ce produit et sur la possibilité d'avoir un produit avec la même qualité, mais cette fois avec sa propre marque. Selon la laiterie Chalifoux, c'est vrai que le distributeur est lui-même qui contacte la PME, mais là où commence la mission de la PME. En premier lieu, elle doit savoir si cette activité de production des MDD sera profitable pour elle et si elle ne contredit pas le développement de sa propre marque. En second lieu, la PME doit évaluer ses capacités en interne et décider si elle est capable de produire de telles marques pour un tel distributeur. Enfin, elle négocie les conditions de production avec le distributeur et selon cette entreprise cette étape est la plus difficile. C'est aussi cette étape en fait que la PME risque de perdre l'opportunité de partenariat avec le distributeur.

Fromagerie Bergeron : L'analyse des résultats nous a permis aussi de conclure que la fromagerie Bergeron et comme toute autre PME a décidé de rejoindre les fabricants des MDD suite à une demande de la part des distributeurs qui choisissent eux-mêmes dans les usines de quelle PME ils vont faire fabriquer leurs marques de distribution. Toutefois, la fromagerie Bergeron se voit un peu distincte par rapport aux autres PME dans la mesure où elle a entretenu de multiples relations de coopération avec des distributeurs depuis sa création et beaucoup plus durant sa phase de sa croissance. En effet, selon l'un des cofondateurs de la PME, les vraies premières intégrations dans le secteur de la grande consommation ont eu lieu à la fin des années 80. À cette époque, les distributeurs très connus comme Costco et Provigo ont attribué une grande confiance aux produits Bergeron ce qui a permis à la PME de rejoindre les linéaires des grands magasins et de

concurrer les grandes marques qui dominaient le marché de fromagerie à l'époque. C'est durant cette période que la fromagerie de Saint-Antoine-de-Tilly a accumulé une riche expérience dans le domaine de la production en masse. Pour cette entreprise le choix de l'enseigne pour les producteurs des MDD semble être très difficile dans le contexte québécois où le secteur de distribution est dominé par trois grands distributeurs à savoir : Loblaw's, Metro et Sobey's (IGA). La forte concentration du secteur de la distribution donne moins de flexibilité aux PME productrices des MDD.

Selon les résultats de notre enquête, la fromagerie Bergeron ne voit aucun risque dans la fabrication des MDD dans la seule condition si la PME continue toujours de développer et de soutenir sa propre marque. Selon cette PME, c'est le nombre de distributeurs qui peut varier et qui peut influencer le pouvoir de négociation pour le fabricant de MDD. En effet, la stratégie gagnante sera celle qui se base sur des relations avec plusieurs distributeurs au même temps. La PME qui fabrique des MDD pour plus qu'un distributeur acquiert plus d'expérience et de savoir dans le domaine de la grande consommation. C'est à ce moment que la PME peut négocier des conditions de production plus favorables avec le distributeur qui cherche toujours de réduire ses coûts de fabrication au minimum. Les résultats de notre enquête nous ont démontré que les bonnes relations entretenues avec les distributeurs ont permis à cette PME de figurer parmi les premières PME qui seront capable de fabriquer des MDD pour un distributeur déterminé comme Metro. La fromagerie Bergeron trouve aussi que le succès d'une relation de partenariat avec le distributeur commence tout d'abord par le succès de la marque nationale de la PME. En effet et en se référant aux résultats de notre recherche, on peut dire que la relation de coopération qui lie la fromagerie Bergeron avec ses distributeurs ne peut être expliquée que par le succès de ses propres produits sur le marché de la consommation finale.

c) L'organisation en interne

✓ *La qualité et performances techniques :*

Laiterie Chalifoux : exactement comme les marques nationales, la fabrication des MDD nécessite elle aussi des performances techniques et organisationnelles capables de maîtriser les coûts et la qualité des «*outputs*». La laiterie Chalifoux consacre une grande importance au sujet du perfectionnement technique. La PME de Sorel a été parmi les premières entreprises en Amérique du Nord à avoir acquis une technologie européenne d'ultrafiltration très sophistiquée. À l'époque, cet investissement a coûté très cher à la PME, mais il a été très vite amorti par les gains réalisés à la suite de l'accroissement de l'activité de l'entreprise qui ont amélioré la qualité de son offre, ce qui lui a permis d'être sélectionné par le distributeur Metro pour fabriquer sa marque maison Sélection Mérite. Selon les résultats de notre étude, la laiterie Chalifoux avoue que la décision de fabriquer des MDD est sans doute porteuse de certaines modifications au niveau de la ligne de production. Même si ces modifications sont mineures, elles sont considérées comme nécessaires au bon déroulement de la production des MDD. Selon les gestionnaires de cette PME, des adaptations portées à la chaîne de production ont été effectuées pour pouvoir répondre aux exigences des distributeurs surtout en matière de quantité qui devront être produites. Par exemple, il a fallu accroître le rendement des ouvriers durant la période de fabrication des MDD pour qu'ils puissent assurer en même temps la production de leurs propres marques, mais aussi celles des distributeurs. Étant donné que la qualité exigée par le distributeur est presque identique à celle assurée pour les propres marques de l'entreprise, l'entreprise n'a pas été obligée d'introduire de nouvelles technologies qui seront spécifiques à la production des MDD. Les machines utilisées pour la production des MDD seront les mêmes sauf qu'il y aura certaines adaptations au niveau des derniers stades de production. Ces modifications concernent le poids spécifique à chaque produit ainsi que les opérations de conditionnement, d'étiquetage, etc.

Dans le cas de la laiterie Chalifoux, il n'y avait pas une création de nouvelles divisions de production spécifiques à la production des MDD. Les résultats de notre

enquête ont démontré aussi que durant les trois premiers mois, les gestionnaires de production ont été obligés de suivre les différentes étapes de production jusqu'à l'étape de conditionnement pour éviter d'éventuelles erreurs qui peuvent coûter très cher à la PME.

Fromagerie Bergeron : les résultats de notre enquête ont démontré que la fromagerie Bergeron a été obligée seulement d'introduire des adaptations mineures au niveau des lignes de conditionnement qui s'avèrent utiles pour satisfaire les exigences du distributeur en matière d'emballage. Selon cette entreprise, les techniques de production seront les mêmes que celles utilisées dans la production des marques nationales. Ces modifications mineures apportées aux lignes de conditionnement seront aussi suivies d'une augmentation de l'effectif pour augmenter la capacité de production. Cependant, la PME de Saint-Antoine-de-Tilly considère que les modifications majeures sont généralement consacrées pour les grands contrats de sous-traitance comme celui signé avec le producteur des fromages français Bel pour lui produire le fameux fromage en portion « *la vache qui rit* ». En l'an 2007, la fromagerie Bergeron a investi dans l'agrandissement de son usine à Saint-Antoine-de-Tilly où se dérouleront les activités de production du produit « *la vache qui rit* ». Le cas de la fromagerie Bergeron nous a dévoilé certains points de vue à propos de l'organisation interne des PME productrices des MDD. En effet, la stratégie suivie par ladite PME vise en premier lieu la minimisation des risques rattachés aux investissements. Selon le cas étudié, les investissements qui devront être apportés aux lignes de production devront être garantis par les projets futurs. Le contrat de sous-traitance signé avec le producteur français Bel est sans doute porteur de profits aux yeux des dirigeants de la fromagerie Bergeron, et c'est pour cette raison que les décisions d'agrandissement et de modernisation apportées à l'usine de Saint-Antoine-de-Tilly seront certainement rentabilisées par les profits générés par ce partenariat.

D'une part, la production des MDD est occasionnelle et elle ne représente pas une activité durable pour la fromagerie Bergeron et c'est pour cette raison qu'elle n'a pas créé une division de production spécifique à cette activité. Dans la littérature, ce conflit qui

caractérise souvent la relation des PME avec les distributeurs s'appelle : « *L'opportuniste dans la relation entre PME et grande distribution* » (voir tableau 6, page 42). D'autre part, la production des MDD, selon la fromagerie Bergeron, ne nécessite pas un investissement spécifique à cette activité puisque l'entreprise dispose d'un capital industriel qui lui permet de répondre aux exigences du distributeur sans pour autant introduire de modifications majeures aux lignes de production de ses usines.

✓ ***La recherche et le développement :***

La laiterie Chalifoux : malgré que la fonction de recherches et développement soit généralement absente dans les PME, on témoigne l'existence des activités de développement et de création de nouvelles idées et concepts de produits et services qui pourront être utiles pour l'entreprise. Dans la laiterie Chalifoux, il n'y pas une division hiérarchique exclusive pour la recherche et développement. La création et le développement des nouveaux produits sont généralement le fruit d'un effort collectif de la part des gestionnaires et des responsables de la PME. La veille technologique et commerciale permet aux propriétaires de la laiterie d'avoir une idée claire et assez complète sur les nouvelles tendances du marché de la consommation et d'anticiper les besoins et désirs des consommateurs en matière de produits laitiers. En ce qui a trait à la production des MDD, la laiterie Chalifoux ne consacre pas tout un budget de recherche et développement pour maîtriser la production des MDD en termes de qualité. Comme nous l'avons indiqué ci-haut le distributeur n'exige pas une qualité supérieure pour ses MDD, mais en même temps le niveau de qualité doit respecter des normes bien déterminées. Ces normes sont déjà atteintes par la production des marques nationales de la laiterie Chalifoux et dans plusieurs cas la qualité des produits à marque nationale est supérieure à celle de la MDD. Les résultats de notre enquête démontrent bien que les activités de recherche et de développement dans la laiterie Chalifoux sont plutôt orientées vers ses propres marques. C'est l'objectif principal de l'entreprise : développer sa marque nationale. Selon le responsable contacté, ces activités de recherche et développement vont permettre à l'entreprise de se différencier par rapport aux autres concurrents, mais aussi de se distinguer par rapport aux MDD qu'elle est en train de fabriquer.

La fromagerie Bergeron : si on observe l'organigramme de la fromagerie Bergeron, on remarque l'absence d'une entité de recherche et développement. Notre enquête s'est intéressée à ce sujet en interrogeant les responsables sur l'existence des activités de recherche et développement dans la PME et si ces activités ont un rapport avec la production des MDD. Les résultats de l'enquête nous démontrent que la recherche et le développement de nouvelles recettes et idées de produits sont à la base de chaque nouveau produit lancé sur le marché sauf qu'il n'existe pas dans l'entreprise une division distincte pour la recherche et le développement. Selon Mr Sylvain Bergeron, c'est la création des nouveaux produits qui a été à l'origine de leur succès jusqu'à nos jours. Le Gouda et le Brin de Gouda sont les deux créations de son père et c'est grâce à eux que l'entreprise a pu occuper une niche sur le marché des fromages. Le frère Mario qui est un diplômé de l'ITA s'occupe des activités d'expansion, du développement et de création de nouvelles recettes. Pour la production des MDD, l'enquête a démontré que l'entreprise ne consacre pas des efforts de recherche et développement uniquement pour les MDD. La recherche et le développement sont effectués pour trouver de nouvelles recettes et de nouveaux produits pour affronter la concurrence et pour offrir aux consommateurs une meilleure qualité avec des prix raisonnables. Cependant et dans le cas de la fromagerie Bergeron, les activités de recherche et de développement sont plutôt nécessaires pour agrandir l'écart entre les marques nationales de l'entreprise et les MDD offertes par les distributeurs. D'habitude, les distributeurs demandent un niveau de qualité bien déterminé pour minimiser les coûts de production. Pour les distributeurs, la règle est simple : offrir des produits aux plus bas prix avec une qualité comparable à celle des MN. Cette situation semble favorable à la fromagerie Bergeron qui place la qualité comme une de ses premières préoccupations.

✓ ***La croissance à l'externe :***

La laiterie Chalifoux : la PME présente des intérêts à l'exportation comme nous l'a indiqué le responsable marketing. Actuellement, l'entreprise s'intéresse au marché local qui offre plusieurs opportunités et qui, selon les responsables de l'entreprise, n'est pas encore saturé malgré la forte concurrence qui caractérise l'industrie laitière au Québec. Comme nous l'avons expliqué au niveau de notre partie théorique, la production des

MDD peut offrir des opportunités de conquérir des marchés étrangers à travers les filiales internationales qui appartiennent au même distributeur. Notre enquête a permis de connaître la situation de l'entreprise à propos de ce sujet. En effet, les réponses fournies à nos questions révèlent que la laiterie Chalifoux ne refuse pas les opportunités de conquérir des marchés étrangers à travers la production des MDD sauf qu'elle préfère que la pénétration des marchés internationaux se fasse plutôt par sa propre gamme de produits. Selon eux, les consommateurs étrangers n'auront pas l'occasion de savoir d'où vient le produit et dans les usines de quelle fromagerie il a été fabriqué. Les consommateurs des MDD accordent plus d'attention au distributeur qui offre le prix le plus bas avec une qualité respectable.

Donc, si la laiterie Chalifoux acceptait de fabriquer des MDD qui seront vendues sur des marchés étrangers par le même distributeur c'est parce que l'entreprise dans ce cas va être encouragée par le volume de l'activité plutôt que par un objectif de croissance à l'externe.

La fromagerie Bergeron : Actuellement, la fromagerie Bergeron est en train de consolider sa position sur de nouveaux marchés en dehors de la province. Cette entreprise est en train de mettre en place un réseau de distribution à l'Ontario et dans l'Ouest canadien. Selon les responsables de l'entreprise, ce nouveau marché est en cours d'expansion et présente plusieurs opportunités de croissance pour l'entreprise. La fromagerie Bergeron considère que la fabrication des MDD est une occasion pour accéder aux linéaires de la grande distribution avec des grandes quantités généralement inaccessible avec les marques nationales.

L'opportunité de croissance à l'externe est optionnelle pour eux, c'est-à-dire, que le distributeur a son propre réseau de distribution et peut écouler ses MDD sur différents marchés. Pour la fromagerie Bergeron, la croissance à l'externe est plutôt prometteuse s'il s'agit de pénétrer les marchés internationaux par le biais de leur marque nationale.

III-Les objectifs secondaires

1 -Le type de la relation entre la PME et le distributeur

La laiterie Chalifoux : la laiterie Chalifoux entretient de très bonnes relations avec le distributeur Metro. Selon le responsable marketing de l'entreprise interrogée, la PME considère son distributeur comme étant coopératif et il facilite l'activité de production des MDD. Bien que le distributeur n'intervienne pas dans l'organisation interne de l'entreprise, il oblige toutefois la PME à respecter certaines normes de production qui se rapportent généralement à la qualité et aux échéances de fabrication. À ce niveau, la laiterie Chalifoux se considère respectueuse de ces conditions et déclare qu'elle n'a pas eu de confrontations avec le distributeur quant aux conditions de fabrication des MDD. Les résultats de l'étude nous ont démontré que si l'entreprise dispose d'une bonne expérience dans son domaine c'est très rare qu'elle rencontre des problèmes au niveau de l'exécution des différentes conditions de fabrication des MDD. Étant donné que la qualité est déjà atteinte au niveau de sa marque nationale, la PME peut parfois trouver des problèmes surtout au niveau de la production à grande échelle. Notre étude nous a démontré que le distributeur demande généralement des quantités importantes qui dépassent parfois la quantité moyenne de production des marques nationales.

Vu ses engagements vis-à-vis de ses clients, la laiterie Chalifoux ne peut pas renoncer à la production de ses marques nationales pour satisfaire les besoins des distributeurs, mais dans la plupart du temps l'entreprise réussit à équilibrer la production des deux marques puisqu'elle utilise les mêmes lignes de production sauf au niveau de conditionnement où les MDD sont emballés selon les règles et exigences des distributeurs. On peut dire que dans ce cas, la relation de coopération est tout à fait favorable quant aux décisions de la laiterie Chalifoux en matière d'organisation interne de la production des MDD.

La fromagerie Bergeron : la relation entretenue par la fromagerie Bergeron avec ses distributeurs que se soit pour lesquelles elle fabrique des MDD ou à travers lesquelles elle assure la distribution de ses produits est plutôt une relation de coopération et de

partenariat. Cependant, l'analyse des résultats de ce cas nous démontre que les responsables de la fromagerie Bergeron critiquent la situation actuelle du secteur de la distribution au Canada qui est fortement centralisé et ne présente pas une grande liberté aux fabricants des MDD pour choisir leurs partenaires. En effet, le secteur de la grande distribution est dominé par trois grands acteurs : Loblaw's, Metro et Sobeys's (IGA). Ces détaillants dominent le réseau de distribution et ne permettent pas une grande flexibilité aux fabricants pour négocier les contrats de production des MDD. « Lorsque le marché est très concentré, c'est-à-dire que le marché de l'alimentation forme un oligopole, cela peut constituer une menace importante pour la marque. Les détaillants possèdent alors un contrôle beaucoup plus accentué et détiennent le pouvoir de décider de ce qu'ils disposent sur les tablettes» (Laurence, 2004).

Le présent cas étudié démontre que c'est le distributeur Metro qui a contacté la fromagerie Bergeron pour entretenir avec elle les possibilités de lui fabriquer des MDD selon ses propres conditions. Quant à la détermination des quantités et des coûts des produits, la fromagerie ne divulgue pas d'importants renseignements sauf que les contrats sont très importants en matière de quantité produite. Ces contrats sont aussi très exigeants en matière de réduction des coûts avec des moindres préservations pour la qualité qui doit au moins respecter les normes du distributeur. Par rapport à nos objectifs de recherche, on peut déduire que dans le cas de la fromagerie Bergeron, la nature de la relation de cette PME avec le distributeur n'influence pas, dans une grande partie, les décisions internes de la fromagerie en matière d'organisation de la production des MDD.

2 -Le cycle économique

La laiterie Chalifoux : le cycle économique est l'un des facteurs qui peut influencer les décisions d'une PME en matière de gestion de sa production en MDD. Au niveau de notre étude, on a essayé de savoir dans quelle mesure le cycle économique peut être pris en considération par les gestionnaires de la laiterie Chalifoux lors de leurs décisions internes en matière de gestion de la production des MDD. Les résultats de notre étude stipulent que lorsque l'économie est en période de récession c'est vrai que les

consommateurs vont réviser leurs décisions d'achat en accordant plus d'attention à la variable prix, mais cette vérité ne peut pas être généralisée pour tous les produits. En effet, selon la laiterie Chalifoux, le fromage est un produit qui n'est pas sensible quant aux variations des revenus des consommateurs et par conséquent lorsque le revenu d'un consommateur diminue, cela ne l'empêche pas de continuer de consommer du fromage à marque nationale. Cependant, les mêmes résultats précisent que les quantités fabriquées des MDD peuvent varier au moment où le consommateur n'accorde pas une importance primordiale à la marque, mais plutôt au prix du produit acheté. Étant donné que la laiterie Chalifoux propose une gamme de produits très large, selon eux, le consommateur trouvera toujours ce qu'il cherche à un prix raisonnable. Donc, le cycle économique ne joue pas un rôle important dans les décisions prises en matière de gestion de la production des MDD dans la laiterie Chalifoux.

La fromagerie Bergeron : notre étude s'est intéressée aux implications qui pourront se manifester au niveau de l'organisation interne des PME productrices des MDD. Cette fois, c'est le cas de la fromagerie Bergeron qui nous présente un autre point de vue sur cet aspect. En effet, selon le responsable contacté de la fromagerie Bergeron, le cycle économique peut influencer les décisions des distributeurs en matière des parts de ses linéaires consacrés pour les produits à marque nationale ou les produits à marque de distribution. Seul le distributeur peut évaluer les chances de réussite de chacune des deux marques durant une période déterminée puisque c'est lui en fait qui est en contact direct avec le consommateur. Par exemple, si le distributeur remarque une tendance de consommation orientée vers les MDD dans ce cas il va accroître les quantités des MDD fabriquées et vice versa. Cependant, l'entreprise qui détient un réseau de distribution solide et bien organisé peut à tout moment avoir une idée sur les tendances du marché et peut décider quelle part du chiffre d'affaires sera consacrée pour la production des MDD. À ce niveau, on peut dire que les décisions de la fromagerie Bergeron en matière de gestion de la production des MDD sont faiblement influencées par le fait que notre économie est en période de récession, d'expansion ou de stagnation. L'entreprise aura comme objectif principal le développement de sa marque nationale et pourra profiter en même temps des

avantages offerts par la production des MDD sans définir une proportion minimale ou maximale du chiffre d'affaires qui sera réalisé par la vente des MDD.

3 -La position de la marque sur le marché

La laiterie Chalifoux : dotée d'une expérience qui dépasse les cinquante ans dans le domaine de la fromagerie, la marque RIVIERA a pu bénéficier d'une grande notoriété auprès des consommateurs en rivalisant les grandes marques locales et étrangères. Les résultats de notre enquête nous ont démontré que la marque RIVIERA, selon les responsables de l'entreprise, occupe la deuxième place sur le marché de la fromagerie. Selon notre cadre théorique, cette position est celle du challenger. Nous pouvons dire que la position de la marque RIVIERA sur le marché démontre son potentiel de créativité et sa grande capacité de développement et d'adaptation selon les nouvelles exigences du marché de la consommation. Nos questions de recherche avaient l'objectif de déterminer si la position de la marque RIVIERA a pu influencer d'une manière ou d'une autre l'organisation interne de la laiterie Chalifoux en matière de gestion de la production des MDD. Les réponses fournies démontrent bien que la stratégie suivie par la laiterie Chalifoux en matière d'organisation de la production des MDD n'est pas reliée dans aucun cas à la position de sa marque sur le marché. Le fait que la laiterie Chalifoux occupe la deuxième place par sa marque RIVIERA, cela ne l'empêche pas d'accepter de fabriquer des MDD pour un ou plusieurs distributeurs. Selon le responsable interrogé, les contrats de fabrication des MDD permettent à la laiterie d'améliorer ses performances et d'acquérir plus d'expérience à partir d'un contact direct avec les distributeurs. Les mêmes distributeurs exigent que leurs fabricants de MDD soient performants et que leurs marques nationales aient réussi à occuper les premières places sur le marché. Nous pouvons dire alors que la laiterie Chalifoux considère que la position de sa marque sur le marché lui permet un double intérêt : celui du meilleur positionnement sur le marché par rapport aux autres concurrents et la bonne réputation que donne cette position aux yeux des distributeurs.

La fromagerie Bergeron : la PME familiale de Saint-Antoine-de-Tilly a réussi à se positionner dans un marché très large. Depuis sa création, la fromagerie Bergeron a pu, par ses propres marques, répondre aux besoins d'un segment de clientèle très étroit, mais promoteur. La niche occupée par la fromagerie Bergeron est très exigeante en matière de qualité avec des faibles préférences quant aux quantités demandées. Selon les résultats de notre étude et les estimations personnelles du responsable interrogé, la qualité supérieure qu'incorporent les fromages Bergeron lui a attribué la troisième place sur le marché des fromages. Si on revient à notre cadre théorique, on trouve que la marque qui occupe la troisième place sur un marché est généralement offerte par un spécialiste. Le statut de spécialiste qui est représenté dans notre cas par la fromagerie Bergeron est attribué à une entreprise qui offre des produits très personnalisés et qui répond à une catégorie de consommateurs très réduite, mais aussi très exigeante en termes de qualité. Le spécialiste se base généralement sur son propre réseau de distribution et réduit au maximum les frais d'intermédiation pour créer une certaine exclusivité de vente pour ses propres produits, mais aussi pour augmenter sa marge de bénéfice. Si on observe le cas de la fromagerie Bergeron, on remarque une grande similitude entre ce que nous avons cité comme caractéristiques théoriques qui distinguent le statut du spécialiste et les caractéristiques réelles du cas de la fromagerie Bergeron. En effet, la fromagerie Bergeron et selon l'un des trois frères fondateurs de l'entreprise a choisi la qualité comme un avantage concurrentiel pour satisfaire les besoins d'une clientèle souvent négligée par d'autres producteurs qui se focalisent plutôt sur la production en masse avec une certaine standardisation de leur offre. Quant aux techniques de distribution, on remarque que la fromagerie Bergeron se base sur deux axes principaux : ses propres locaux (un point de vente à côté de son usine à Saint-Antoine-de-Tilly, les distributeurs comme IGA Sobeys, Metro et Loblaw's. Quant à notre objectif de recherche concernant la relation entre la position de la marque de la fromagerie Bergeron et la stratégie interne en matière de gestion de la production des MDD, les réponses fournies nous permettent de conclure que le statut de spécialiste n'influence pas dans une grande mesure les décisions de la fromagerie quant à l'organisation de la production des MDD. Le responsable interrogé nous a expliqué le fait que la marque de son entreprise occupe ou non la troisième place

sur le marché cela ne sera pas pris en compte par les gestionnaires de l'entreprise lors de l'évaluation d'un contrat de fabrication des MDD offert par l'un des distributeurs du pays. Selon lui, l'objectif principal étant d'offrir la meilleure qualité sur le marché et de se concentrer sur le segment des consommateurs ciblé par la production. L'analyse des réponses fournies par le responsable désigné par l'entreprise pour communiquer en son nom nous a permis de dégager l'idée suivante. La fromagerie Bergeron et malgré sa forte croissance continue de satisfaire un segment de consommateur plutôt étroit. Le fait d'accepter de fabriquer des MDD, cela permet à ladite entreprise d'accéder aux linéaires de la grande consommation et de bénéficier de multiples avantages offerts par la production à grande échelle. La règle est simple : continuer d'occuper sa niche par une qualité supérieure tout en bénéficiant des occasions offertes par les distributeurs pour leur fabriquer des MDD et qui représentent, la plupart du temps, des contrats très importants en termes de quantités demandées. Le tableau présenté ci-dessous présente une récapitulation des résultats obtenus.

Tableau 15 : Tableau récapitulatif et comparatif des deux cas analysés

<i>Éléments de recherche</i>	<i>Cas étudié</i>	
	<i>Laiterie Chalifoux</i>	<i>Fromagerie Bergeron</i>
<i>Choix de la marque de distributeur à fabriquer</i>	<p>La laiterie Chalifoux a choisi plutôt de fabriquer des MDD qui appartiennent à la catégorie de la contre marque. La laiterie Chalifoux a choisi cette catégorie de MDD d'une part parce qu'elle ne demande pas généralement un savoir-faire particulier de la part du sous-traitant et d'autre part parce que cette catégorie de MDD est souvent la plus offerte par les distributeurs.</p>	<p>La fromagerie Bergeron assure la production des MDD de type contre marque. Cette PME produit des fromages fins très similaires à ses propres produits sous des marques de distribution.</p>
<i>Choix de l'enseigne</i>	<p>La laiterie de Sorel a été contactée par les distributeurs qui d'habitude, choisissent eux même le fabricant de leurs marques maison. La laiterie Chalifoux considère que le succès de sa marque nationale est le seul élément qui peut expliquer le choix du distributeur pour ses usines pour lui fabriquer ses propres marques.</p>	<p>La fromagerie Bergeron a décidé de rejoindre les fabricants des MDD suite à une demande de la part des distributeurs qui choisissent eux même la ou les PME qui doivent fabriquer leurs marques de distribution.</p>

<p><i>Choix du mode d'organisation en interne</i></p>	<p>Dans le cas de la laiterie Chalifoux, il n'y avait pas une création de nouvelles divisions de production spécifiques à la production des MDD. Durant les trois premiers mois, les gestionnaires de production ont été obligés de suivre les différentes étapes de production jusqu'à l'étape de conditionnement pour éviter d'éventuelles erreurs qui peuvent coûter très cher à la PME.</p> <p>Les résultats de notre enquête démontrent bien que les activités de recherche et de développement dans la laiterie Chalifoux sont plutôt orientées vers ses propres marques.</p> <p>La laiterie Chalifoux ne refuse pas les opportunités de conquérir des marchés étrangers à travers la production des MDD sauf qu'elle préfère que la pénétration des marchés internationaux se fasse plutôt par sa propre gamme de produits.</p>	<p>La fromagerie Bergeron a été obligée seulement d'introduire des adaptations mineures au niveau des lignes de conditionnement qui s'avèrent utiles pour satisfaire les exigences du distributeur en matière d'emballage. Les techniques de production seront les mêmes que celles utilisées dans la production des marques nationales. Les modifications mineures seront apportées aux lignes de conditionnement qui peuvent aussi être accompagnées d'une augmentation de l'effectif pour augmenter la capacité de production.</p> <p>Pour la production des MDD, l'enquête a démontré que l'entreprise ne consacre pas efforts de recherche et développement uniquement pour les MDD.</p> <p>Pour la fromagerie Bergeron, la croissance à l'externe est plutôt prometteuse s'il s'agit de pénétrer les marchés internationaux par le biais de leur marque nationale.</p>
---	--	--

<p><i>Nature de la relation avec le distributeur</i></p>	<p>La PME considère son distributeur comme étant coopératif et il facilite l'activité de production des MDD. La relation de coopération est tout à fait favorable quant aux décisions de la laiterie Chalifoux en matière d'organisation interne de la production des MDD.</p>	<p>La relation entretenue par la fromagerie Bergeron avec ses distributeurs que ce soit pour lesquelles elle fabrique des MDD ou à travers lesquelles elle assure la distribution de ses produits est plutôt une relation de coopération et de partenariat. La nature de la relation de cette PME avec le distributeur n'influence pas dans une grande partie les décisions internes de la fromagerie en matière d'organisation de la production des MDD.</p>
<p><i>Cycle économique</i></p>	<p>Selon la laiterie Chalifoux, le fromage est un produit qui est n'est pas sensible quant aux variations des revenus des consommateurs. Le cycle économique ne joue pas un rôle important dans les décisions prises en matière de gestion de la production des MDD dans la laiterie Chalifoux.</p>	<p>Les décisions de la fromagerie Bergeron en matière de gestion de la production des MDD sont faiblement influencées par le fait que notre économie est en période de récession, d'expansion ou de stagnation.</p>
<p><i>Position de la marque nationale sur le marché</i></p>	<p>La marque RIVIERA, selon les responsables de l'entreprise, occupe la deuxième place sur le marché de la fromagerie. Le fait que la laiterie Chalifoux occupe la deuxième place par sa marque RIVIERA, cela ne l'empêche pas d'accepter de fabriquer des MDD pour un ou plusieurs distributeurs.</p>	<p>La qualité supérieure qu'incorporent les fromages Bergeron lui a attribué la troisième place sur le marché des fromages. Le fait que la marque Bergeron occupe ou non la troisième place sur le marché cela ne sera pas pris en compte par les gestionnaires de l'entreprise lors de l'évaluation d'un contrat de fabrication des MDD.</p>

Chapitre 5 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre aura comme objectif principal l'analyse comparative des deux cas étudiés en présentant les similitudes et les divergences constatées entre les deux PME qui ont fait l'objet de notre étude.

I -Le choix de la marque de distributeur à fabriquer

Comme nous l'avons signalé dès le début, le choix de la MDD à fabriquer représente une décision stratégique durant le processus de fabrication des MDD. Les catégories des MDD à fabriquer sont multiples et les objectifs suivis par la production de chacune d'entre elles divergent en passant d'une PME à une autre. Notre étude effectuée auprès des deux fromageries québécoises quant au choix de la catégorie des MDD à fabriquer nous a permis de relever certaines réalités qui sont malheureusement absentes ou ambiguës dans la théorie. Ce qui nous intéresse dans notre étude c'est plutôt de savoir : comment les deux entreprises sont-elles arrivées à ce choix de MDD et non pas seulement le nom des MDD fabriquées. En premier lieu, on constate une grande similitude entre les deux cas étudiés en ce qui a trait aux catégories des MDD fabriquées. Autrement dit, la laiterie Chalifoux ainsi que la fromagerie Bergeron ont opté pour la fabrication des MDD de type contre marque. Comme nous l'avons indiqué au niveau de notre cadre théorique, cette catégorie de MDD est créée spécialement par le distributeur à fin de contourner la clientèle d'une marque nationale souvent très connue vers ses propres produits. Les multiples ressemblances qui caractérisent les deux marques (MDD et MN) donnent aux consommateurs l'occasion de comparer les prix des deux produits sans accorder une grande importance à la qualité.

En second lieu, notre étude nous a démontré que les deux PME n'ont pas une grande idée de ce que voulaient vraiment les distributeurs au juste par la fabrication de cette catégorie de MDD dans leurs usines. On remarque que c'est le même argument ou plutôt c'est le même mobile qui se trouve à la base de chaque décision de fabrication de MDD peu importe sa catégorie. Ce mobile est représenté par les avantages multiples

qu'offre les contrats de fabrication des MDD notamment la production à grande échelle qui sera suivie d'une minimisation des coûts.

II -Le choix de l'enseigne

Le secteur de la grande distribution au Québec est dominé par trois grands distributeurs qui ont opté récemment aux multiples opérations de fusion et d'acquisition à travers lesquelles ils ont réussi à maîtriser les techniques de distribution et à dominer tout le secteur. Au niveau des résultats issus de notre étude, on remarque une grande similitude au niveau de la nature des contacts établis entre le distributeur et la fromagerie désignée pour fabriquer les MDD. La laiterie Chalifoux et la fromagerie Bergeron ont été toutes les deux contactées par le distributeur.

Premièrement, on peut dire que l'initiative était de la part du distributeur dans les deux cas. Les fromageries étudiées nous ont indiqué que l'absence d'un grand nombre de distributeurs au Québec est la seule raison qui peut expliquer leur faible contribution au processus de sélection de l'enseigne pour laquelle elles veulent produire des MDD. En effet, si la PME reçoit plusieurs offres de la part de différentes enseignes elle aura la chance d'étudier l'efficacité d'une relation de partenariat avec chacun des distributeurs avant d'entamer le processus de fabrication des MDD. La laiterie Chalifoux et la fromagerie Bergeron convergent quant à l'existence d'un d'oligopole dans le secteur de la distribution qui marginalise le rôle des producteurs et réduit leurs marges de bénéfices en dominant les différents canaux de distribution.

Deuxièmement, nous avons eu l'occasion de constater que les deux fromageries se mettent d'accord quant aux raisons qui expliquent le choix de l'enseigne pour leurs propres usines pour leur fabriquer des MDD. C'est le succès de leurs marques nationales qui représente le seul mobile derrière ce choix. Le distributeur constate la réussite ou l'échec des marques nationales surtout à partir des volumes vendus de ce produit dans ses propres chaînes de distribution et même dans les chaînes de distribution des concurrents et c'est à partir de ce moment que le distributeur entame sa propre enquête sur la source

de cette marque et sur les possibilités d'avoir le même produit avec une qualité comparable. Cependant, la marque serait différente et le cout serait beaucoup plus bas.

III-Le choix du mode d'organisation en interne

Sur le plan réel, cette partie nous a été la plus difficile à entamer étant donné que la notion de l'organisation est très vague et ne peut être généralisée en passant d'une entreprise à une autre. Pour pallier à ce problème, nous avons limité cet objectif de recherche autour de trois axes principaux souvent cités dans la littérature. Ces axes sont : la qualité et les performances techniques, la recherche et développement et enfin la croissance en externe. C'est autour de ces trois points que nous avons effectué notre enquête quant à l'organisation interne de la laiterie Chalifoux et de la fromagerie Bergeron au niveau de la production des MDD. D'un point de vue général, nous n'avons pas constaté une grande divergence quant à l'organisation interne des deux fromageries en ce qui concerne la production des MDD.

Les responsables des deux fromageries avouent que la production des MDD n'engendre pas des bouleversements majeurs quant aux techniques et outils de production utilisés. Pour les deux PME, les adaptations sont mineurs et ne concernent pas que les lignes de conditionnement qui doivent être adaptées selon les besoins du donneur d'ordre c'est-à-dire du distributeur. Durant la première période (environ trois mois), les responsables de la production observent de plus près les opérations de production des MDD pour garantir un meilleur respect du contrat de sous-traitance; ensuite la production se déroule exactement comme les opérations de fabrication des marques nationales sauf durant les dernières étapes à savoir les opérations de conditionnement.

Les deux entreprises n'ont pas eu recours aux investissements majeurs pour satisfaire les exigences de distributeur en matière de production des MDD sauf que dans les deux cas étudiés, on a remarqué que les deux entreprises ont eu recours à une augmentation de l'effectif pour faire face aux grands volumes sous-traités.

La même remarque serait aussi valable pour les activités de recherche et développement. La laiterie Chalifoux ainsi que la fromagerie Bergeron ne consacrent pas

des budgets de recherche et de développement spécifiques aux contrats de production des MDD. Pour les deux cas, les recettes de fabrication sont les mêmes tant pour les marques nationales que pour les MDD. En ce qui concerne la croissance en externe, les deux entreprises contactées évoquent qu'elles ne trouvent aucun problème si les distributeurs vont conquérir des marchés étrangers avec les MDD qu'elles ont fabriquées. Cependant, les responsables des deux entreprises voient que la croissance en externe est plutôt efficace et plus rentable si elle est faite par le biais de leurs propres marques. Selon eux, l'accès aux marchés étrangers à travers les MDD ne leur rapporte qu'un accroissement temporaire des quantités produites. Par contre, si l'accès aux marchés étrangers se fait plutôt par le biais de leurs marques nationales, cela leur garantit de nouvelles parts de marché à l'échelle internationale et réduit leur indépendance vis-à-vis des marchés locaux.

IV - Nature de la relation avec le distributeur

Quelle que soit la définition que l'on donne afin de décrire la relation de coopération établie entre un producteur de MDD et un distributeur, cette définition ne peut dans aucun cas surpasser les notions de transparence, d'échange mutuel du savoir-faire et de capacités techniques et organisationnelles. Les deux cas étudiés dans notre travail de recherche n'échappent pas à cette règle malgré certaines préservations de la part des producteurs quant à la forte concentration du secteur de distribution qui ne peut pas jouer qu'au profit des distributeurs. Les deux fromageries trouvent que la relation avec leurs distributeurs est plutôt coopérative. La notion de coopération selon les responsables de ces deux entreprises s'articule autour d'un principe crucial, à savoir, l'échange continu de l'information durant les différentes étapes du processus de l'élaboration du produit allant de l'idée du produit jusqu'à l'élaboration du cahier des charges. Cependant, les deux entreprises contactées évoquent que leurs relations avec les distributeurs n'obéissent pas à une transparence absolue quant à la circulation de l'information et l'échange du savoir-faire. Par exemple, les deux fromageries gardent toujours leurs nouvelles recettes pour les développer sous leurs propres marques et n'acceptent pas de les transférer sur des produits vendus sous des marques de

distribution. Généralement, les produits fabriqués pour les distributeurs n'incorporent pas un grand savoir-faire ou une recette originale sauf que ces produits réunissent dans plusieurs cas une qualité respectable et un coût réduit.

Les résultats nous démontrent que le développement de la marque nationale est l'une des stratégies prioritaires pour les deux PME et c'est pour cette raison que chacune des deux fromageries gardent pour elles des domaines de compétences où le distributeur trouve des difficultés pour les affranchir essentiellement à cause d'un manque du savoir-faire.

V - Cycle économique

La période de récession qu'on vit actuellement a été, selon plusieurs économistes, l'une des raisons principales qui explique la détérioration de la consommation engendrée par l'effondrement des profits suivi d'une détérioration des revenus distribués. Dans notre étude, on a supposé que l'essor de la production des MDD peut être expliquée par une demande accrue de la part des consommateurs en période de crise sur les MDD qui sont généralement moins chers que les produits à marques nationales. Malheureusement, cette hypothèse n'a été vérifiée dans aucun des deux cas analysés. En effet, les deux fromageries considèrent que, quelle que soit la situation qui caractérise notre économie, la consommation de leurs marques nationales ne sera pas influencée. D'après les résultats de notre enquête, on constate que le consommateur qui consomme d'habitude du fromage à marque nationale ne choisira pas de passer à la consommation des MDD lorsque notre économie passe par une étape de récession.

Par contre, les mêmes résultats démontrent une autre réalité. Lorsque l'économie est en phase de récession, les consommateurs trouvent une occasion pour réviser leur budget de consommation en totalité ce qui peut donner plus de chances aux MDD qui seront plus avantageux en termes de coûts. Cependant, cette réalité reste relative et ne peut être considérée comme un acquis pour notre modèle de recherche.

VI-Position de la marque nationale sur le marché

Selon les responsables des deux entreprises, la laiterie Chalifoux et la fromagerie Bergeron occupent respectivement, la deuxième et la troisième place sur le marché de la fromagerie. Ces deux PME bénéficient d'une grande notoriété auprès des consommateurs. Notre recherche s'est intéressée à étudier la relation qui peut exister entre la position de la marque nationale des deux PME sur le marché et leurs décisions de fabrication et d'organisation des MDD. Les résultats sont semblables pour les deux entreprises. Nous avons conclu que même si la PME occupe les premières places par ses propres marques cela ne l'empêche pas de saisir les multiples opportunités qui peuvent être offertes par un contrat de fabrication des MDD. Selon les responsables des deux entreprises, le fait de fabriquer des MDD, ne touche jamais à leur notoriété auprès des consommateurs tant que l'entreprise garantit le même niveau de qualité pour ses marques nationales. D'après les résultats révélés auprès des deux entreprises, on déduit que la fabrication des MDD n'empêche pas la PME de développer ses propres marques et d'assurer un niveau de qualité satisfaisant. Les producteurs des MDD ne sont pas des industriels anonymes. Au contraire, les producteurs des MDD sont des entreprises qui bénéficient d'un grand succès de leurs marques nationales et qui n'acceptent pas les contrats de fabrication des MDD pour couvrir leurs pertes réalisées par leurs propres marques. Comme on l'a déjà signalé, les distributeurs choisissent bien leurs sous-traitants ou plutôt leurs partenaires pour leur fabriquer des MDD.

VII -Conclusion

Tableau 16 : Synthèse des résultats de recherche obtenus

	<i>Éléments de synthèse</i>
<i>Le choix de la MDD à fabriquer</i>	Notre étude des deux cas nous a permis de constater que les deux PME ont choisie de produire la même catégorie de MDD à savoir : la contre marque. C'est une catégorie de MDD qui requiert un niveau faible de savoir-faire et d'expertise de la part des producteurs. À travers ce type de MDD, les deux PME ont réussi à accéder aux linéaires des grands distributeurs et de réaliser des chiffres d'affaires importants qui dépassent parfois ceux qui sont réalisés par la vente de leurs marques nationales.
<i>Le choix de l'enseigne</i>	La forte concentration du secteur de distribution au Québec nous a permis de constater que le choix de l'enseigne dans un processus de fabrication des MDD est quasi-absent. Les deux cas étudiés ne désignent pas les distributeurs avec lesquels ils vont nouer des relations de partenariat au niveau de la fabrication des MDD. En réalité et contrairement aux données théoriques, le processus de sélection est effectué plutôt par les distributeurs pour désigner la PME productrice des MDD.
<i>Le choix du mode d'organisation en interne</i>	En ce qui concerne les techniques et les procédés de fabrication, la fabrication des MDD n'engendre pas des bouleversements majeurs dans l'organisation interne des deux cas étudiés. Les opérations de fabrication sont similaires à celles effectuées dans la production des marques nationales avec une légère modification au niveau du dernier stade consacré au conditionnement physique des produits. Les deux cas étudiés se convergent aussi au niveau des investissements effectués pour réussir la tâche de fabrication des MDD. Ces investissements sont généralement mineurs pour les deux PME et se rattachent le plus souvent à l'acquisition de nouvelles machines ou procédés de fabrication pour faire face à l'augmentation du niveau général de production. Ces

	<p>investissements sont accompagnés nécessairement par un accroissement de la main d'œuvre durant une période bien déterminée. Au niveau des résultats obtenus, les deux PME se convergent aussi au niveau des dépenses liées aux activités de recherche et développement qui ne sont attribués que pour leurs marques nationales et non pas pour les MDD. Les deux cas étudiés nous ont permis de constater que la croissance en externe est plutôt réalisable à travers les marques nationales et que tout accès aux marchés étranger via les MDD ne sera profitable pour la PME que par les bénéfices réalisés par les grands volumes de production.</p>
<p><i>Nature de la relation avec le distributeur</i></p>	<p>Les relations avec les distributeurs est plutôt coopératives pour les deux PME contactées. Cependant, notre étude de cas relève que les conflits souvent constatés entre les producteurs des MDD et les distributeurs sont souvent expliqués par deux raisons principales à savoir : la forte concentration du secteur de distribution au Québec et la non-divulgence de l'information de la part des PME qui représentent désormais des entités économiques complexes.</p>
<p><i>Cycle économique</i></p>	<p>L'hypothèse soumise au début de notre étude est malheureusement non vérifiable pour les deux cas étudiés. En effet, les deux PME se convergent quant à la non-sensibilité des consommateurs par rapport au cycle économique. La situation économique n'influence pas le niveau de consommation pour les marques nationales.</p>
<p><i>Position de la marque nationale sur le marché</i></p>	<p>Même si la marque nationale d'une PME occupe les premières places, cela ne l'empêche pas de saisir les opportunités offertes par la fabrication des MDD. Les deux cas étudiés précisent que cela ne touchera jamais à l'image de leur marque aux yeux des consommateurs.</p>

VIII -Limites de l'étude

En ce qui concerne les limites de notre étude, nous avons constaté que ceux-ci se présentent surtout au niveau de la méthodologie suivie dans notre étude. Un échantillon composé seulement de deux cas ne permet pas de généraliser les résultats obtenus pour toute la population des PME productrices des MDD. Dans ce cas, c'est la validité externe qui n'est pas vérifiée. Pour mieux approfondir notre recherche, nous avons procédé à une analyse comparative entre les deux cas, mais cela n'empêche pas que les interprétations faites restent désormais très limitées et reflètent seulement la situation spécifique aux deux entreprises concernées par notre étude. Au niveau de la collecte de l'information, nous avons constaté que les dirigeants interrogés ne font pas l'exemple d'une grande transparence au niveau de la divulgation de l'information. Par exemple, on n'a pas eu l'occasion de savoir les chiffres réels décrivant l'activité qui lie la PME avec le distributeur (le chiffre d'affaires, les bénéfices, le nombre des contrats, etc.). Pour pallier à ce problème et à fin de respecter les objectifs suivis dans notre étude, nous avons reformulé certaines questions pour avoir au moins une idée assez complète sur le thème étudié.

Pour mieux comprendre le phénomène étudié, nous proposons pour certaines pistes de recherche futures d'augmenter la taille de l'échantillon dans le but de réussir la possibilité de généraliser les résultats obtenus sur l'ensemble de la population concernée par la recherche. Par exemple, il est recommandé d'intégrer d'autres producteurs dans le secteur d'agroalimentaire outre que les fromageries.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*: Free Press.
- Aaker, D., & Lendrevie, J. (1994). *Le management du capital-marque*: Dalloz.
- ACNielsen. (2008). *Executive News Reports What's Hot around the Globe: Insights on Food & Beverage categories*.
- Akangbé, D. (2002). *Conception d'un outil pour le diagnostic du risque d'innovation dans les PME*. Mémoire.
- Bergès-Sennou, F. (2002). *L'analyse économique des pratiques commerciales dans l'industrie agroalimentaire*. Doctorat d'État, Toulouse I.
- Bergès-Sennou, F. (2006). Store loyalty, bargaining power and the private label production issue. *European Review of Agricultural Economic*, 33.
- Bergès-Sennou, F., Bontems, P., & Réquillart, V. (2004). Economics of Private labels: a survey of the literature. *Journal of Agricultural and Food Industrial Organization*, 3, 25.
- Bergès-Sennou, F., Bontems, P., & Réquillart, V. (2007). *L'impact économique du développement des marques de distributeurs*. Toulouse GREMAQ-UMR INRA.
- Bergès-Sennou, F., & Caprice, S. (2003). Les rapports "Producteurs-Distributeurs" : Fondements et implications de la puissance d'achat. *Revue Economie Rurale*.
- Bergès-Sennou, F., & Caprice, S. (2003). Les rapports producteurs-distributeurs : fondements et implications de la puissance d'achat. *Economie Rurale*, 277-278.
- Bergès-Sennou, F., & Mitraille, S. (2002). Mise en place d'une "Filière Qualité" dans une relation verticale et impact d'une norme minimale de qualité: INRA-ESR et Bristol.
- Bergès-Sennou, F., & Waterson, M. (2005). Private labels as experience goods. *Journal of Agricultural and Food Industrial Organization*, 9, 18.
- Binniners. (2005). Les marques de distributeurs, machines de guerre des enseignes. *L'Expansion Management Review*, 118.
- Boutineau, C., & Kapferer, J. N. (2005). *Le dirigeant et la planète consommateur*: Village Mondiale.
- Breton, P. (2004). *Les marques de distributeurs*: Dunod.

- Breton, P. (2004). Les MDD ne sont pas que des copies: Dunod.
- Cadenat, S., Menvielle, W., & Pacitto, J. C. (2007). le processus d'élaboration de la MDD : implication du producteur et impacts sur son activité : une exploration Franco-québécoise. Papier présenté en Congrès d'Avignon 2007.
- Caprice, S. (2000). Contributions à l'analyse de la puissance d'achat dans les relations verticales : interactions stratégiques et marques de distributeur. Thèse, Université Paris I, Paris I.
- Cristau, C., & Lacoeyllhe, J. (2009). Attachement et fidélité aux marques de distributeurs : première proposition de cadre conceptuel. Papier présenté en the l'International Congress Marketing Trends 2008.
- Daillet, E. (2007). Historique des marques de distributeur (MDD). Projet étudiant encadré.
- Dietsch, M. (2007). L'équilibre des relations fournisseurs-distributeurs : le cas des marchés de produits de grande consommation (Rapport pour la commission d'examen des pratiques commerciales).
- Garretson, J. A., Fisher, D., & Burton, S. (2002). Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. *Journal of Retailing*, 78.
- Gauthier, B. (2003). Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données (4 ed.): Presse de l'Université du Québec
- Hlady, R. M. (2002). La méthode des cas : Application à la recherche en gestion.
- Hoch, S. (1996). How should national brands think about private labels? *Sloan Management Review*, 37.
- Jean, C. (1998). Les marques de distributeur : vers de nouvelles relations entre producteurs et distributeurs. *Décision Marketing*, 15.
- Kapferer, J.-N. (1998). Les Marques : capital de l'entreprise: Éditions d'Organisations.
- Kapferer, J.-N. (1998). Les Marques, capital de l'entreprise : Créer et développer des marques fortes (3 ed.): Éditions d'Organisations.
- Kapferer, J.-N. (2002). Les marques à l'épreuve de la pratique: Éditions d'Organisation.
- Kapferer, J.-N. (2007). Les marques : capital de l'entreprise: Éditions d'Organisations.

Kapferer, J.-N., & Thoenig, J. C. (1984). La marque et l'échange social, La Marque : moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'Economie. Paris: Ediscience.

Kapferer, J.-N., & Thoenig, J. C. (1994). La Marque. Paris: Ediscience.

Keller, K. L. (2007). Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity: Prentice Hall.

Kotler, P., & Dubois, B. (2003). Marketing management (11 ed.): Pearson Éducation.

Kotler, P., Dubois, B., Keller, K. L., & Manceau. (2002). Marketing Management (12 ed.): Pearson Education.

Kotler, P., McDougall, Gordon, H. G., & Picard, J. L. (1985). Principes De Marketing (2 ed.). Chicoutimi Gaetan Morin éditeur ltée.

Kremer, F. (2000). Le rôle stratégique des marques de distributeurs dans les relations producteurs-distributeurs sur les marchés de biens de grande consommation.

Laaksonen, H., & Reynolds, J. (1994). Own Brands in Food Retailing Across Europe. Journal of Brand Management, 2, 37-46.

Lehu, J. M. (Ed.) (2004) L'Encyclopédie du Marketing

Paris: Éditions d'Organisation.

Lewi, G., Lacoëuilhe, J., Anne-Sophie, A., & Gautier, B. (2007). Branding Management : la marque de l'idée à l'action (2 ed.). Paris: Pearson Éducation.

Machat, K. (2001). Une interprétation de la relation fournisseur/distributeur comme processus d'apprentissage : la PME agro- alimentaire face à la participation du distributeur (Colloque Etienne Thill, Rencontre industrie-commerce ed.). La Rochelle.

Machat, K. (2005). Les dimensions de la coopération fournisseur/distributeur (10ème journées de recherche en marketing de Bourgogne ed.). Bourgogne.

Magali, J. (2004). Comparaison des positionnements concurrentiels des marques de distributeurs, selon les perceptions des clients Carrefour et la diffusion effective des magasins. Université de Rennes 1 IGR-IAE, Rennes 1

- Malaval, P., Décaudin, J.-M., & Bénaroya, C. (2005). *Pentacom: Communication : théorie et pratique*. France: Pearson Education.
- MAPAQ. (2006). *Les marques de distributeur : opportunités et défis pour le secteur de la transformation québécoise*: Bio Clips.
- Messeghem, K. (2003). *Analyse stratégique des relations entre PME et grande distribution*.
- Messeghem, K. (2004). *Les voies de la coopération entre PME et grande distribution*. Papier présenté en 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.
- Mills, D. E. (1995). Why retailers sell private labels. *Journal of Economics and Management Strategy*, 4, 509-528.
- Moati, P. (2008) *L'envol des marques de distributeurs : une opportunité pour beaucoup d'industriels*. Collection : Consommation et Modes de Vie.
- Moati, P., Marjorie, M., & Martial, R. (2007) *Le développement des marques de distributeurs et les stratégies des industriels de l'alimentaire*. Cahier de recherche: Vol. 242.
- Nielsen, A., & Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation. (2006). *The Power of Private Label 2005*.
- Paché, G. (2005, juillet-août). Initier une coopération logistique et mercatique entre industriels et distributeurs, ou la nécessité politique des petits pas *Revue des sciences de gestion*, 214-215, 177-188.
- Quelch, J. A. (1997). Brands versus Private Labels. *Harvard Business Review on Brand management*.
- Riem, F. (2002). *Notion de transparence dans le droit de la concurrence*: Harmattan.
- Ries, A. (1998). *Immovable laws of branding*: Harper Business.
- Ries, A., & Trout, J. (1987). *Le positionnement*: Éditions McGraw-Hil.
- Roche, A. (2004). *Les MDD : Marques De Distributeurs ou Moyens De Déstabilisation des marques nationales ?* Mémoire de fin d'études, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- SEI. (2000). *PME et Grande Distribution: le marketing, un outil stratégique ?* France: Secrétariat d'Etat à l'Industrie.

Sordet, C., Paysant, J., & Brosselin, C. (2002). Les marques de distributeurs jouent dans la cour des grands: Éditions d'Organisation.

St-Pierre, J. (2000). La gestion financière des PME : théories et pratiques: Presses de l'Université du Québec.

St-Pierre, J., & Beaudoin, R. (2003). Les décisions d'investissement dans les PME : comment évaluer la rentabilité financière: Presses de l'Université du Québec.

Torrès, O. (1998). PME, de nouvelles approches. Paris: Economica.

VanDerMaren, J.-M. (1996). La recherche appliquée en pédagogie: Des modèles pour l'enseignement (2 ed.): De Boeck.

VanDerMaren, J.-M., & Jospin-Pernet, N. (2005). La distribution : De Boeck.

-Références électroniques :

Économie Canadienne : page consultée le 15 juin 2009, http://www.canadianeconomy.gc.ca/francais/economy/business_cycle.html

Fromagerie Bergeron: http://www.fromagesbergeron.com/index_fr.asp

Kapferer, J. N. (2005, 11 juin 2009). Le consommateur montre qu'il peut se passer des marques, <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050375conso/kapferer.shtml>

Laiterie Chalifoux : <http://www.laiteriechalifoux.com/>

Le Monde de la Marque de Distributeur 2008 de la PLMA dévoile une vague de nouveaux produits. Page consultée le 28 juillet 2009, http://www.plmainternational.com/pressupdate/pressupdate_new02.asp?language=fr#ID12

L'édition 2008 de l'Annuaire PLMA de la MDD. (2008). Page consultée le 17 décembre 2008, http://www.plmainternational.com/pressupdate/pressupdate_new02.asp?language=fr#ID13

Les fondamentaux du marketing : Gestion de la marque. (2009). Page consultée le 11 juin 2009, <http://www.e-marketing.fr/xml/Fondamentaux/3-29/Bibliographie/>

Les marques de distributeurs : opportunités et défis pour le secteur de la transformation québécoise. (2006). Bioclips : Page consultée le 11 juin 2009 9,

<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/5350DA1E-35E7-4037-ADCD-F5909353EC73/0/BioClipsVol9no1.pdf>

Les MDD ont changé la donne des négociations tarifaires : entretien avec Fabian Bergès-Sennou. (2009). Page consultée le 11 juin 2009, <http://www.journaldunet.com/economie/enquete/qui-produit-les-marques-de-distributeur/11-interview-fabien-berges.shtml>

Linéaires. <http://www.lineaires.com/>

Marie-Laure, A., & Flochel, L. (2001). Contrainte de capacité et développement des marques de distributeurs. Page consultée le 12 mai 2001, http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RECO_523_0643

PLMA, & Nielsen, A. (2005). International Private Label Yearbook: A statistical guide to market share trends, www.acnielsen.com

PLMA. Page consultée le 25 juillet 2009, <http://www.plmainternational.com/>

Société de fromage. Page consultée le 7 août 2009, <http://www.cheesesociety.org/>

Wikipedia : <http://fr.wikipedia.org>

ANNEXES

ANNEXE A

Questionnaire

Sujet : La gestion de la marque dans les PME productrices des MDD : cas des fromageries québécoises.

A-Présentation générale :

- Nom de la compagnie :
- Nom et prénom du gestionnaire :
- Fonction :
- Téléphone :
- Marque commerciale :
- Date de création de la marque :
- Dates et heures de l'administration du questionnaire :
- Nom de l'intervieweur :

B-Introduction :

- Présentation de l'intervieweur :

Bonjour,

Je m'appelle....., je suis présentement étudiant à la maîtrise en administration des affaires à l'université de Trois-Rivières à Québec. Au niveau de mon mémoire de maîtrise présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières, comme exigence partielle pour l'obtention du titre de MBA avec mémoire, j'effectue une recherche sur la gestion de la marque dans les PME productrices des MDD. Je vous assure la confidentialité absolue de vos réponses et de vos idées et personne quiconque n'aura accès à ces informations. Êtes-vous disponible pour me répondre à quelques questions ?

- Présentation du répondant :
- Depuis combien d'années êtes-vous dans le poste actuel?
- Êtes-vous le gestionnaire de cette marque?

C-Enquête :

- Variables principales :
- 1) Au cours des trois dernières années, est ce que vous avez accepté de fabriquer des MDD au profit d'un distributeur?
 - 2) Parmi la liste suivante, quelle était la ou (les) catégorie(s) des MDD fabriquées?
 - Marque propre
 - Contre marque
 - Marque « *positionnante* »
 - 3) Vous avez indiquez ci haut que vous avez choisie la marque :, comme catégorie de MDD. Sur quelle base vous avez fixé votre choix. Dans quelle mesure ce choix affectera l'organisation interne de votre entreprise. (les points positifs et les points négatifs)
 - 4) Pouvez-vous me donner les avantages et les limites de ce choix pour votre PME?
 - 5) Quelles sont les détaillants avec les quels vous avez accepté de fabriquer des MDD?
 - 6) Sur quelle base vous sélectionnez les enseignes que vous leur fabriquez des MDD?
 - 7) Est-ce que c'est votre entreprise qui est à la recherche des occasions de fabrication des MDD ou bien c'est les détaillants qui vous contactent en premier?

Comment qualifiez-vous vos compétences en interne :

	Faible	Moyen	Bon	Très bon	Excellent
Qualités et performances techniques					
Recherche et développement					
Croissance à l'externe					

8) Quelles sont les démarches organisationnelles que vous suivez en interne à fin de réussir la fabrication des MDD?

▪ Variables modératrices :

1) Pensez-vous que votre stratégie vis-à-vis des MDD pourrait être modifiée, selon que notre économie évolue vers une période de récession ou d'expansion économique? (De quelle façon la situation économique générale a-t-elle influencé vos stratégies?

2)

a) Quelle est aujourd'hui la position de votre marque dans sa catégorie?

- Leader
- Challenger
- Suiveur
- Spécialiste

b) De quelle façon vos stratégies ont-elles été influencées selon la position que vous occupez sur le marché?

3)

a) Comment qualifiez-vous votre relation avec ces détaillants?

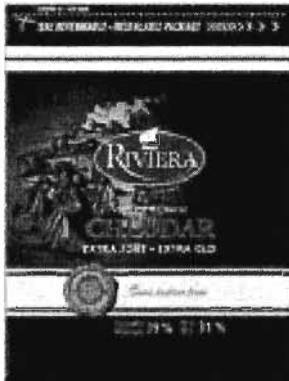
- une relation d'affrontement
- une relation de dépendance
- une relation de coopération

b) Dans quelle mesure cette relation influence t- elle vos décisions stratégiques en matière de gestion de la production des MDD?

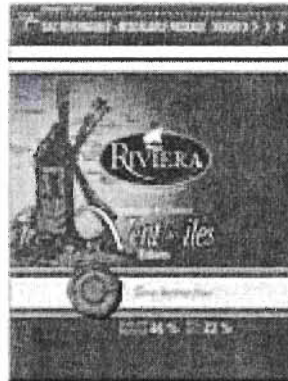
NOUS ARRIVONS À LA FIN DE L'ENTRETIEN, AVEZ-VOUS D'AUTRES COMMENTAIRES PAR RAPPORT À LA GESTION DE LA MARQUE PAR LES PME PRODUCTRICES DES MDD?

Je tiens à vous remercier de votre collaboration. Celle-ci sera précieuse pour l'élaboration de mon mémoire.

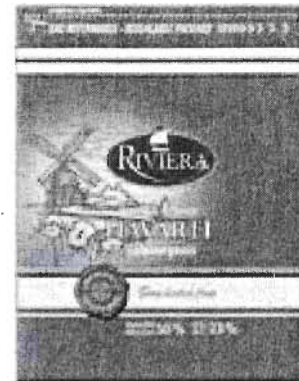
ANNEXE B



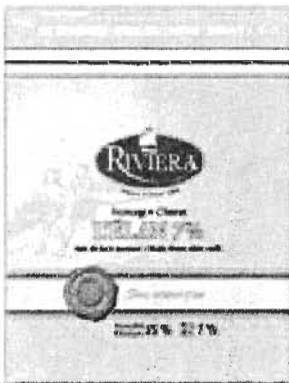
CHEDDAR RIVIERA



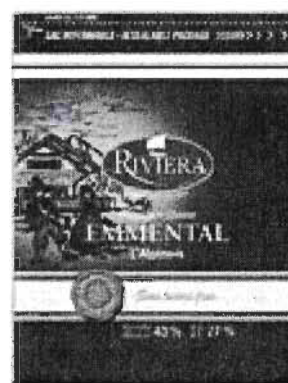
L'EDAM



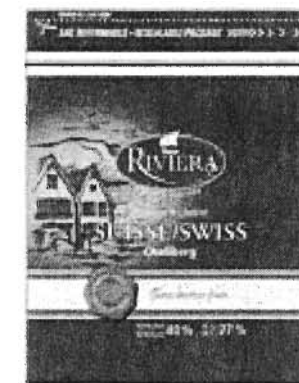
L'HAVARTI (Finebourgeois)



L'ÉCRÉMÉ (ÉLAN)



L'IMMENTAL (ALPINOIS)



LE SUISSE (Chaliberg)