

L'envol des marques de distributeurs : une opportunité pour beaucoup d'industriels

Philippe Moati

Sur le marché alimentaire, la progression de l'emprise des produits à marques de distributeurs (MDD) s'est accélérée au cours des dix dernières années, tirant profit de l'évolution du cadre réglementaire et de la morosité de la conjoncture du pouvoir d'achat. Désormais, plus d'un produit de grande consommation sur trois vendus en grandes surfaces porte la marque d'un distributeur. Les industriels assistent donc au recul de la part de marché de leurs marques propres. L'étude réalisée par le CRÉDOC sur la base des résultats de l'Enquête annuelle d'entreprise de l'Insee vise à observer les stratégies d'adaptation dans l'industrie agroalimentaire. Si, dans l'ensemble, les grandes marques font de la résistance et s'efforcent de sécuriser leur accès aux linéaires des distributeurs, une nouvelle catégorie d'industriels est en train d'émerger, dont la majeure partie de l'activité consiste à produire pour le compte et sous la marque d'autrui (distributeurs ou autres industriels). Entre les deux, certains ont fait le choix de partager leur activité entre production de MDD et production de marques propres. L'analyse de la relation entre degré d'engagement dans la production des MDD et rentabilité montre que, loin de constituer systématiquement une menace, l'essor des MDD peut constituer une réelle opportunité pour les industriels.

L'irrésistible ascension des MDD

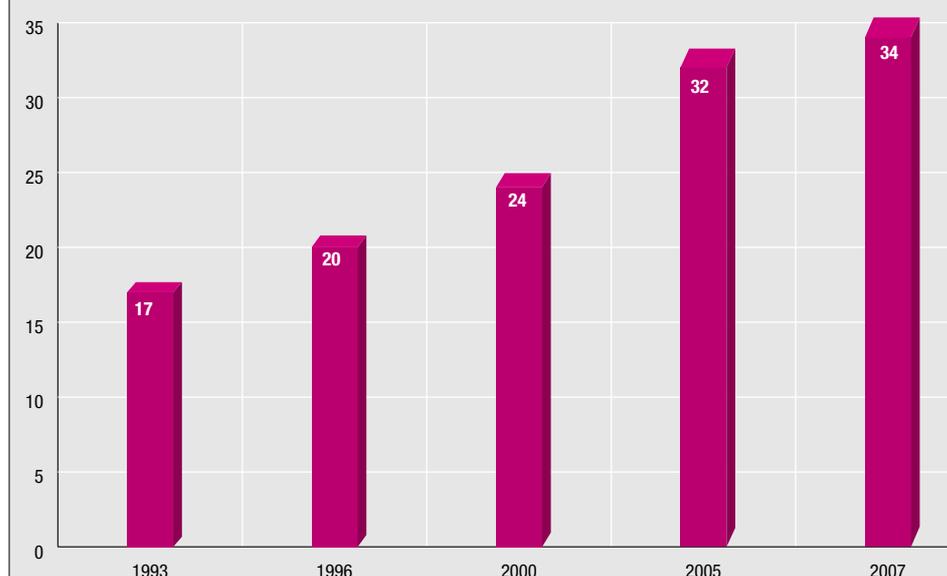
La progression des marques de distributeurs (MDD), quasi continue depuis le lancement par Carrefour de ses « Produits libres » en 1976, s'accélère depuis une dizaine d'années. Aujourd'hui, elles représentent 29 % de la valeur des ventes de produits de grande consommation de la grande distribution. En volume, plus de 1 pro-

duit sur 3 vendu en grandes surfaces (34 %) l'est sous la marque d'un distributeur.

Confrontés simultanément à la hausse du prix des dépenses contraintes (logement, énergie...) et à une forte appétence pour les nouveaux produits et services issus des NTIC, les consommateurs se sont montrés, depuis le début des années 2000, de plus en plus soucieux de maîtriser

L'envol des produits de marque de distributeurs

Part de marché en volume des MDD dans la grande distribution alimentaire



Source : ACNielsen pour PLMA.

leurs dépenses en produits de grande consommation. Beaucoup se sont ainsi tournés vers les marques de distributeurs. Dans le même temps, la rapidité de la progression du hard discount a mis en évidence les effets pervers de la loi Galland sur le niveau des prix des produits de grandes marques et a fini par convaincre les grandes enseignes de réaffirmer leur agressivité tarifaire au travers des MDD. Pour ce faire, elles ont couvert de nouveaux produits, étoffé les gammes (on trouve désormais des MDD bio, équitables, « Premium »...), élaboré des opérations promotionnelles attractives... Certaines enseignes ont affiché l'objectif de porter à 50% la part des marques de distributeur dans leurs ventes.

Un défi pour les marques d'industriels

Le succès des marques de distributeur exerce naturellement un impact en amont, sur les industriels qui les fabriquent. Selon les résultats de l'Enquête annuelle d'entreprise de l'Insee (voir encadré méthodologique), la production de MDD a représenté en 2005 11,4% du chiffre d'affaires total des IAA, contre 8,6% cinq ans plus tôt. Pour autant, seulement 27% des producteurs de produits alimentaires déclarent produire des MDD (21% en 2000). La poussée des MDD a pour principale conséquence de réduire la part de marché – voire le volume de production – des produits vendus sous les marques des industriels. Les grandes marques sont les premières victimes de ce jeu de bascule. Selon le baromètre FEEF-Nielsen, la part des « marques multinationales » (françaises ou étrangères) dans les ventes de produits de grande consommation par les grandes surfaces est passée de 43,8% en 2005 à 42,1% en 2007. Celle des marques de PME parvient à rester stable.

L'essor des MDD est en train de remettre en cause le modèle traditionnel dans lequel les industriels conçoivent, fabriquent et « marketent » les produits via leurs marques, alors que le rôle des distributeurs se borne à la mise à disposition des produits pour les consommateurs.

Cette évolution invite les producteurs à redéfinir leurs stratégies de marque, voire à réviser leur modèle économique. L'étude du CRÉDOC distingue trois grandes catégories d'entreprises : les producteurs à marque propre, les producteurs empruntant une stratégie mixte et les producteurs pour compte d'autrui.

Les producteurs à marque propre

Il s'agit d'industriels dont l'essentiel de l'activité consiste à vendre des produits sous leurs propres marques. Leur production de produits de marque distributeur représente entre 0 et 20% de leur chiffre d'affaires. 2359 entreprises répondent en 2005 à ce critère, soit pas moins de 85% des entreprises des IAA.

Les grandes marques : sécuriser l'accès aux linéaires

Officiellement, les groupes internationaux gestionnaires de grandes marques se refusent à la production de MDD. Ils ne souhaitent pas contribuer à un processus qui ronge le marché de leurs marques. Leur principale voie de réponse à la poussée des MDD consiste dans la restructuration en profondeur de leur portefeuille d'activités. En ne disposant que de marques n° 1 ou n° 2 sur leur marché, ils renforcent leur pouvoir de négociation à l'égard de la grande distribution et se ménagent un accès privilégié à ses linéaires.

Ainsi, après sa sortie de la brasserie, Danone s'est désengagé en 2007 du secteur de la biscuiterie par la vente de Lu à Kraft Food. Cette opération a permis au groupe français de se renforcer dans la nutrition infantile (où Danone est déjà présent via Bledina) par le rachat du leader européen du secteur, le néerlandais Numico. Ces grandes manœuvres de recentrage sont menées simultanément à un travail de restructuration du portefeuille de marques à l'intérieur des catégories. Par exemple, en quatre ans, le portefeuille de marques d'Unilever est passé de 1600 à 400 marques.

Parallèlement, les grands groupes cherchent de nouvelles formes d'accès au marché, que ce soit par le développement des ventes dans les circuits de restauration hors domicile (cafés-restaurants, collectivités...), la vente par distributeur automatique, la vente en ligne ou la création de réseaux de points de vente. Le cas de Nespresso, dont Nestlé assure l'exclusivité de la distribution (par correspondance et via ses boutiques), fait ici figure de symbole.

Les « poids moyens » misent sur la spécialisation

Les restructurations opérées par les grands acteurs les ont donc conduits à céder des pans entiers de leur activité, générant un grand nombre de sociétés construites autour de la catégorie ou de la marque cédée. Ce processus a fait émerger au cours des dernières années un certain nombre de « poids moyens » à la tête de marques bien connues des consommateurs : Nutrial, né du rachat de Banania, Benco et Yabon à Unilever, détenu par CDC Entreprises, ou encore Benedicta, initialement issu de la reprise par Barclays de la marque au même groupe puis revendu à Axa Private Equity.

Le pari réside ici dans la capacité à relancer ces marques en les reposicionnant, en les soutenant par la publicité, et en renouvelant les dirigeants. Il est aussi de séduire les distributeurs en se présentant comme des instruments de contre-pouvoir vis-à-vis des grands groupes. La spécialisation étroite de ces « poids moyens » sur une catégorie de produits et une aire géographique limitée leur donne par ailleurs les moyens de se forger un

Les grandes marques perdent du terrain

Évolution en pourcentage de la structure des ventes de la grande distribution alimentaire en valeur (produits de grande consommation + produits frais en libre-service)

	Marques multinationales	Marques PME	MDD	Total
mai 2005	43,8	31,4	24,8	100,0
avril 2006	43,0	31,4	25,6	100,0
avril 2007	42,1	31,5	26,4	100,0

Source : Baromètre FEEF-Nielsen.

avantage concurrentiel fondé sur l'innovation et sur l'adaptation fine des produits à la demande nationale. Ils se glissent ainsi dans les interstices de marchés laissés vacants par les grands groupes. L'avenir dira si l'évolution du marché alimentaire laissera suffisamment d'espace commercial à ce type d'entreprises.

Ces « nouveaux » acteurs cohabitent avec un ensemble de PME indépendantes ou appartenant à des groupes nationaux, dont certaines occupent des positions de force sur leur marché. C'est le cas notamment de Donat, spécialisé dans la production de sandwiches. Cette filiale du groupe breton Norac partage la position de leader avec Sodebo, sur un marché où les dépenses publicitaires sont relativement faibles. En dépit d'un taux d'effort publicitaire important, ces marques ne disposent pas de la force de frappe en matière de communication et de marketing comparable à celle des grands groupes et sont vulnérables à la fois à la montée des MDD et à l'entrée éventuelle de grands groupes sur leurs marchés.

Enfin, la catégorie des producteurs à marques propres comporte un nombre significatif d'entreprises de taille modeste, généralement indépen-

Les données de l'enquête annuelle d'entreprise (EAE)

Cette étude utilise les données individuelles de l'enquête annuelle d'entreprise dans les IAA réalisée par le Service central des enquêtes et des études statistiques (SCEES) du ministère de l'Agriculture, pour les années 2000 et 2005. Le champ de l'enquête est l'ensemble des entreprises de France métropolitaine (qui peuvent être des filiales de groupes étrangers) employant 20 salariés et plus ou réalisant plus de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires. L'objectif étant d'examiner le profil et les stratégies des entreprises productrices de biens de consommation, les secteurs dont l'activité consiste principalement en la production de biens intermédiaires ont été exclus du champ de l'étude. Notre base de données se compose finalement de 2 790 entreprises en 2000.

dantes, ne disposant que de faibles moyens de communication mais qui tirent une différenciation d'un positionnement de niche soutenu par des recettes exclusives, le terroir d'origine, le respect des normes bio... Les plus performantes sont de précieux alliés de distributeurs de plus en plus soucieux de travailler les segments de niches porteurs, de mieux répondre à la diversité des attentes des consommateurs et de coller davantage aux spécificités locales de la demande.

Les producteurs suivant une stratégie mixte

La deuxième catégorie d'entreprises rassemble les industriels dont la production se répartit entre marques propres et marques de distributeurs. Environ 320 entreprises déclarent une activité de production de MDD représentant entre 20 et 80 % de leur chiffre d'affaires. Elles n'étaient que 250 en 2000. En moyenne, l'activité MDD représente 45 % de leur chiffre d'affaires total et elles pèsent pour 40 % dans la production MDD de l'ensemble des IAA (43 % en 2000).

Cette catégorie recouvre une grande diversité de profils d'entreprises. On y trouve quelques entreprises à la tête de grandes marques. Bonduelle, le leader mondial des légumes transformés, illustre l'engagement dans la production de MDD à titre défensif. En dépit de sa position de force sur le marché national, Bonduelle réalise environ 30 % de son chiffre d'affaires en MDD. Cette politique est à mettre en regard de la formidable percée réalisée par les MDD sur le marché des conserves de légumes, qui s'arrogent jusqu'à 65 % de part de marché en valeur dans les surgelés.

Les entreprises suivant une stratégie mixte sont aussi des structures de taille plus modeste, pour lesquelles la production de MDD est souvent conçue sur un mode offensif, comme un moyen de se doter d'un appareil de production moderne et bien dimensionné, de nature à satisfaire aux exigences des distributeurs. Leur capacité à développer une stratégie de marque propre relève souvent d'une offre fortement différenciée qui en fait des partenaires recherchés par les distributeurs désireux d'enrichir, par des produits originaux, de qualité

supérieure ou innovants, leurs gammes de MDD premium ou spécialisées. Morina Baie (116 M de chiffre d'affaires en 2006 pour un effectif de 457 personnes) est un cas exemplaire. Challenger des grands groupes qui dominent le marché de la biscuiterie, l'entreprise, qui consacre 43 % de son chiffre d'affaires à la production de MDD, a réussi à se hisser en position de leader sur le segment de la madeleine. La politique de marque propre de Morina s'est renforcée fin 2006 après le rachat de la filiale française de l'Allemand Bahlsen et des marques Saint Michel, Le Sablé de Retz et Roudor. Ce cas montre comment la production de produits de marque de distributeur peut permettre d'accélérer la marche d'une PME vers la taille critique lui facilitant l'accès aux stratégies de marques propres.

Les producteurs pour compte d'autrui

La catégorie des producteurs pour compte d'autrui rassemble les entreprises qui réalisent au moins 80 % de leur chiffre d'affaires avec des produits MDD ou avec des produits vendus sous la marque d'autres industriels. En 2005, ces entreprises ont assuré 49 % du chiffre d'affaires MDD réalisé par l'ensemble des IAA. En 2000, cette part n'était encore que de 39 %.

Il s'agit donc d'entreprises focalisées sur la dimension industrielle de leur activité, qui ne suivent pas de stratégie de marque autonome ou bien seulement pour une part très minoritaire de leur chiffre d'affaires. En 2005, 203 entreprises entraient dans cette catégorie. Elles n'étaient que 138 en 2000. Leur taille moyenne (181 personnes en 2005) est plus faible que celle des autres catégories d'entreprises. Elles sont généralement étroitement spécialisées sur leur activité principale et affichent de très faibles budgets publicitaires. Elles se distinguent par l'importance de leur effort d'investissement en matériel et équipement.

40 % des entreprises de cette catégorie appartiennent à un groupe. Beaucoup sont des filiales de groupes étrangers spécialisés dans la production de MDD. Ces groupes sont engagés dans une course à la croissance externe pour s'imposer comme des

acteurs majeurs sur leur marché à l'échelle de l'Europe; l'étendue géographique de leur activité leur permet à la fois d'accompagner leurs clients distributeurs dans leur stratégie d'internationalisation et de consolider leurs approvisionnements. Leur poids dans la production nationale est appelé à s'accroître, notamment par le biais de reprises de PME nationales.

Parmi les groupes étrangers implantés en France, mentionnons l'Islandais Bakkavör. En multipliant les rachats, ce groupe a réussi en quelques années à se hisser au premier rang des fournisseurs européens de MDD de produits frais préparés. Son activité porte à 90 % sur la production de MDD pour de grandes enseignes européennes. Dans le secteur des boissons, le groupe hollandais Refresco s'est implanté en France en 2002 par le rachat de Délifruit à Bongrain. En juin 2007, le groupe annonçait le rachat de Nuits Saint-

Georges Production (NSGP) au groupe Orangina Schweppes.

Une production qui accroît la rentabilité

Face à la diversité des stratégies de marque, l'étude du CRÉDOC montre l'impact de la production de MDD sur la rentabilité des entreprises (appréhendée au moyen du ratio « résultat d'exploitation/valeur ajoutée »).

La rentabilité moyenne augmente en effet à mesure que progresse la part des MDD dans l'activité. Ainsi, les entreprises qui ne produisent pas de MDD enregistrent en moyenne un ratio « résultat d'exploitation/valeur ajoutée » de 7 %, alors que les « producteurs pour compte d'autrui » affichent un ratio moyen deux fois plus important (jusqu'à 17 % pour celles, au sein de cette catégorie, qui font plus de 80 % de leur chiffre d'affaires uniquement avec des MDD).

La rentabilité croît généralement aussi avec le taux d'effort publicitaire. Par exemple, parmi les entreprises qui ne produisent pas de MDD, celles qui dépensent moins de 1 % de leur chiffre d'affaires en publicité sont marquées par une rentabilité moyenne de seulement 5 %, alors que celles dont le taux d'effort publicitaire dépasse les 8 % affichent une rentabilité moyenne de 12 %. Cette relation entre taux d'effort publicitaire et rentabilité est cependant moins nette dans la catégorie des entreprises suivant une stratégie mixte. Cela montre sans doute les limites de cette stratégie lorsqu'elle est menée de manière défensive en réponse à l'érosion des ventes de ses marques propres.

La relation positive qui lie le degré d'engagement dans la production de MDD et la rentabilité a été confirmée au moyen d'un modèle économétrique. ■

Production de MDD + publicité = rentabilité

Taux de rentabilité en fonction du degré d'engagement dans la production de MDD et de l'intensité de l'effort publicitaire

Référence pour l'ensemble des IAA : 8,2 %

Part de la production de MDD dans le chiffre d'affaires de l'entreprise industrielle

	0%	moins de 20%	de 20% à 80%	plus de 80%
Ensemble	7% (- -)	10% (++)	12% (++)	17% (++)
dont : Dépenses de pub/CA < 1%	5% (- -)	8%	16% (++)	NS
Dépenses de pub/CA entre 1% et 4%	9% (++)	9% (+)	6% (-)	NS
Dépenses de pub/CA entre 4% et 8%	18% (++)	10%	15% (++)	NS
Dépenses de pub/CA >= 8%	12% (++)	13% (++)	6% (- -)	NS

Guide de lecture : les entreprises ne produisant pas de MDD affichent en moyenne un ratio « résultat d'exploitation/valeur ajoutée » de 7 %. Parmi elles, celles dont les dépenses de publicité sont inférieures à 1 % de leur chiffre d'affaires affichent une rentabilité moyenne de 5 %, alors que la rentabilité moyenne de celles dont le taux d'effort publicitaire se situe entre 1 et 4 % s'élève à 9 %.

+, ++, -, et -- expriment le degré de significativité statistique de l'écart (positif ou négatif) entre le ratio moyen pour la catégorie d'entreprises considérée et le ratio moyen calculé à l'échelle de l'ensemble de l'échantillon. Le degré de significativité dépend à la fois de l'importance de l'écart entre les ratios moyens, mais aussi de l'intensité de la dispersion des données individuelles qui se cache derrière la moyenne.

NS : Non significatif.

Source : Calculs CRÉDOC d'après données SCEES, EAE 2005.

Pour en savoir plus

● Le développement des marques de distributeurs et les stratégies des industriels de l'alimentaire, Philippe Moati, Marjorie Mazars, Martial Ranvier. Cahier de recherche CRÉDOC n° 242, décembre 2007.

CRÉDOC
Consommation et Modes de Vie

Publication du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie

Directeur de la publication :
Robert Rochefort

Rédacteur en chef : Yvon Rendu

Relations publiques
Tél. : 01 40 77 85 01
relat-presse@credoc.fr

Diffusion par abonnement uniquement
30,49 euros par an
Environ 10 numéros

142, rue du Chevaleret, 75013 Paris

Commission paritaire n° 2193
AD/PC/DC

www.credoc.fr