



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN - MONS

Louvain School of Management

**Evaluation d'opportunités business sur le marché belge –
Application au secteur des margarines, pour la société
Vandemoortele**

Promoteur
Madame Leroy-Ducarroz C.

Mémoire présenté par :
Margaux NAESSENS
en vue de l'obtention du diplôme
de Master 120 en Sciences de Gestion

Année académique 2012-2013

Résumé

Ce mémoire s'inscrit dans une problématique d'entreprise visant à améliorer l'offre commerciale du secteur Lipids de Vandemoortele. Il lui est difficile de déterminer exactement quelles sont les margarines proposées par ses concurrents, dans quelles enseignes et quelles sont les caractéristiques de ces produits. La société souhaitait avoir une base de données reprenant différentes caractéristiques permettant d'identifier clairement l'offre des concurrents. L'objectif final de ce projet est de déterminer d'éventuelles opportunités business pour Vandemoortele. Saisir de nouvelles opportunités entraînerait différents enjeux pour la société d'un point de vue financier et augmenterait également ses parts de marché en valeur (€) et en volume (kg). Cela permettrait également d'être proactif dans le sens où d'une part, si un distributeur souhaite déréférencer un produit devenu inintéressant, Vandemoortele aurait une réponse directe en proposant une nouvelle référence et d'autre part, cela freinerait la venue d'autres concurrents sur le marché. En outre, cela entraînerait de bonnes relations commerciales, la société étant producteur à la fois de marques nationales et de MDD et conseiller de la catégorie margarines pour les enseignes. En effet, si Vandemoortele découvre qu'une opportunité est à saisir pour l'un des distributeurs, elle lui présentera tous les bénéfices que l'introduction de cette MDD entraînera. Enfin, l'introduction d'une nouvelle référence permettra de redynamiser la catégorie margarine qui est en saturation.

Pour atteindre cet objectif, nous avons identifié, à l'aide de méthodes de clustering, une nouvelle segmentation basée sur la composition du produit qui a révélé différents clusters dont l'un constitue une opportunité business à exploiter. Nous avons ainsi comparé nos clusters avec ceux déjà existants au sein de la société et ensuite déterminé, à l'aide d'une analyse discriminante, les caractéristiques qui permettraient de différencier les nouveaux clusters entre eux. Pour pouvoir réaliser ces différentes analyses, la société ne disposant pas d'une vue d'ensemble des concurrents en présence sur les marchés, nous avons constitué un tableau de bord reprenant différentes caractéristiques basées sur la catégorisation réalisée par Olson et al. (1974) concernant la qualité perçue mais également sur trois composantes du marketing mix c'est-à-dire le packaging du produit, la composition (attributs réels) de celui-ci ainsi que son prix et la présence chez les différents distributeurs.

En complément de ces études, nous avons également mené une analyse discriminante sur trois groupes prédéfinis : les producteurs. Chacun des groupes est constitué de l'ensemble des

produits offerts par les trois industriels et l'objectif a été de savoir quelles variables utilisées lors de la précédente analyse permettaient de discriminer les groupes entre eux.

Cette analyse a rencontré différentes limites mais a cependant permis d'élaborer des voies futures, éléments encourageants et dynamisants qui, nous l'espérons, aideront les responsables de la catégorie Lipids de Vandemoortele à poursuivre une évolution positive.

Remerciements

Je tiens à remercier Madame Caroline Leroy-Ducarroz d'avoir accepté la direction académique de ce mémoire et à exprimer ma profonde gratitude pour les conseils qu'elle m'a prodigués. Je souhaite également remercier Madame Claude Pécheux d'avoir consenti à la tâche de lecteur de ce présent mémoire. J'exprime ma sincère gratitude à Monsieur Steven Dierickx, International Channel Manager chez Vandemoortele, d'avoir accepté de me soutenir durant toute l'élaboration de ce projet.

Puissent mes parents, Madame Annick Hupé et Monsieur Serge Naessens, trouver ici preuve que l'aide qu'ils m'ont apportée à un niveau ou à un autre dans l'élaboration de ce mémoire ne fut pas vaine.

Table des matières

Résumé.....	I
Remerciements.....	III
Introduction générale.....	1
Chapitre I. La revue de littérature	4
Introduction	4
Section 1 La grande distribution	4
1. Bref historique de la distribution.....	5
2. Aperçu de la distribution.....	6
3. La concurrence	8
Section 2 Marques	10
1. Aperçu général des marques	10
2. Marques nationales.....	13
3. Marques de distributeur.....	19
4. Marques «Premier Prix »	25
5. Enjeux relatifs aux marques nationales et MDD.....	28
Section 3 Qualité	30
1. Qualité objective	31
2. Qualité perçue	31
3. Indicateurs extrinsèques.....	33
4. Indicateurs intrinsèques.....	35
Section 4 Segmentation	36
1. Introduction.....	36
2. Variable de segmentation basée sur les caractéristiques du produit	37
3. Segmentation par les circonstances d’usage du produit (segmentation déjà existante au sein de la société).....	38
Section 5 Conclusion.....	38
Chapitre 2 : Application empirique	40
Section 1 Problématique.....	40
1. Contexte et objectif	40
2. Présentation de Vandemoortele et sa division marketing	41
Section 2 Démarche méthodologique utilisée	46
1. Dispositif du recueil de données	46
Section 3 Analyse des résultats	54
1. Clustering explication théorique	54
2. Analyse.....	58

3. Analyse discriminante explication théorique	71
4. Analyse.....	73
5. Résultats	81
6. Analyse discriminante sur base de clusters constitués par les producteurs	82
Chapitre 3 : Conclusions générales, limites et voies de recherches	87
Section 1 Limites et voies de recherches	87
1. Limites	87
2. Voies de recherches.....	88
Section 2 Conclusions générales	89
Bibliographie	i
Livres.....	i
Articles	iii
Cours	viii
Pages web consultées	viii
Thèses de doctorat	ix
Annexes	1

Liste des abréviations utilisées

VDM : Vandemoortele

SAFA : Saturated Fatty acids

MUFA : Monounsaturated Fatty acids (graisse mono-insaturée)

PUFA : Polyunsaturated Fatty acids (graisse poly-insaturée)

Liste des tableaux

Tableau 1 : Poids des forces en présence (Sources : Nielsen)	45
Tableau 2 : Statistiques de vente volume et valeur (Sources : Nielsen)	52
Tableau 3: Coefficients de corrélation	60
Tableau 4: Historique des classes.....	62
Tableau 5: Cluster 1: Traditionnel	63
Tableau 6: Cluster 2: Santé curative	64
Tableau 7: Cluster 3: Santé préventive oméga 3.....	65
Tableau 8: Cluster 4: Cuire & rôtir	66
Tableau 9: Cluster 5: Santé préventive oméga 6.....	67
Tableau 10: Marques en présence sur les différents clusters	68
Tableau 11: Segmentation présente au sein de Vandemoortele	69
Tableau 12: Test de l'égalité des matrices variances-covariances.....	74
Tableau 13: Statistiques multivariées et approximation F	74
Tableau 14: Statistique de test univariée	76
Tableau 15: Structure canonique totale	77
Tableau 16: Matrice de confusion.....	78
Tableau 17: Test de l'égalité des matrices variances-covariances.....	82
Tableau 18: Statistique de test univariée	83
Tableau 19: Statistiques multivariées et approximation F	84
Tableau 20: Structure canonique totale	85
Tableau 21: Matrice de confusion	85
Tableau 22: Ratios.....	91
Tableau 23: Ratios.....	91

Liste des figures

Figure 1: Graphique des forces en présence (Sources: Nielsen)	45
Figure 2: Représentation graphique des méthodes hiérarchiques (Sources: Everitt, Landeau, Leese, 2001)	56
Figure 3: Dendogramme.....	61
Figure 4: Nuage de points (Sources: Gordon, 1980).....	62
Figure 5: Lois normales.....	78

Liste des annexes

Annexe 1: Produits sur le marché	1
Annexe 2: Exemple de fiche technique	4
Annexe 3: Liste SAP	5
Annexe 4: Exemple de produits similaires	8
Annexe 5: Arbre de décision du consommateur	9
Annexe 6: Différentes utilisations du produit	10
Annexe 7: Répartition des volumes par retailer	11
Annexe 8: Codes attribués aux variables utilisées pour l'analyse discriminante	12
Annexe 9: Liste légale des allégations nutritives et santé	13
Annexe 10: Liste des prix.....	19
Annexe 11: Description des étapes SAS	23
Annexe 12: Résultats avec la procédure k-means	24
Annexe 13: Tableau des coefficients normalisés et groupés intra-classe	33
Annexe 14: Summary statistics de l'analyse discriminante.....	36
Annexe 15: Moyenne des parts de marché (en kilos) des différents clusters.....	40
Annexe 16: Tableau des coefficients normalisés et groupés intra-classe	41
Annexe 17: Acteurs et poids de chacun d'eux sur le marché français.....	42
Annexe 18: Cluster history	43
Annexe 19: Exemple du tableau de bord	46

Introduction générale

Les crises économiques et financières récurrentes ces dernières décennies renforcent la culture « low-cost » dans différents secteurs et modifient le paysage des marchés. Ce concept économique est basé sur la pratique de prix inférieurs à la moyenne du marché. Le secteur de la grande distribution ne fait pas exception, les marques de distributeur (MDD), les marques premiers prix, entre autres, sont désormais bien ancrées dans cette culture « low-cost ». Présentes aux côtés des marques nationales dans les rayons de toutes les enseignes, elles connaissent un réel succès depuis quelques années auprès des consommateurs et forcent les fabricants et les distributeurs à concentrer leurs efforts pour fournir des produits de qualité à moindre coût.

Ceci a toute son importance pour des sociétés comme VDM, qui produit non seulement des margarines MDD pour les distributeurs mais est également producteur de ses propres marques nationales bien connues telles que Vitelma, Alpro, Fama et Belolive.

Ce mémoire a pour objectif d'évaluer les opportunités business sur le marché belge encore à combler par la société Vandemoortele pour le secteur des margarines. Ce présent travail s'inscrit dans une logique de résolution d'une problématique demandée par la société Vandemoortele.

Vandemoortele, bien qu'étant leader sur le marché belge en ce qui concerne les MDD, subit de plus en plus de pression par la menace d'un nouvel entrant, la société Bunge, bien connue sur le marché allemand pour la production de MDD. En ce qui concerne les marques nationales, le principal concurrent est Unilever avec ses marques fortes telles que Planta, Becel, Solo, etc. Vandemoortele subit donc différentes menaces et pour éviter celles-ci elle doit comprendre son marché non seulement sur l'axe client mais également sur l'axe concurrent. La société dispose d'ores et déjà d'une analyse du profil du consommateur de margarines (et donc de l'axe client), mais n'a pas encore exploité totalement l'axe concurrent.

La société a le souhait de continuer à offrir des produits de qualité que ce soit de marques nationales ou de MDD, défiant les marques A d'Unilever, et de connaître parfaitement son marché afin de repousser la menace des nouveaux entrants. C'est pourquoi la veille concurrentielle va permettre à Vandemoortele de se positionner dans son environnement concurrentiel et d'anticiper les évolutions de marchés.

Pour ce faire, nous avons réalisé un tableau de bord reprenant l'ensemble des références en margarine en vente sur le marché belge, tant au niveau des marques de producteurs que des MDD. Pour chacune de ces références, nous avons opéré une collecte de données visant à identifier différentes caractéristiques de la référence, basée sur le concept de la qualité perçue, notion expliquée dans une section du prochain chapitre mais s'appuyant également sur 3 composantes du marketing mix à savoir : le prix, le produit et la place. Une fois cette base de données entièrement réalisée, une analyse de segmentation des produits se basant principalement sur les caractéristiques de ceux-ci a été réalisée, à l'aide de méthodes de clustering. L'objectif est d'observer si des segments homogènes de références se dégagent sur base des attributs réels du produit, c'est-à-dire sur sa composition. Cette nouvelle segmentation pourra être mise en perspective avec celle déjà existante au sein de la société, cette dernière se basant principalement sur l'utilisation faite du produit par le consommateur final : le marché belge de la margarine est divisé selon l'utilisation par le consommateur : « cuisson » ou « tartinable ». Des sous-segments apparaissent ensuite en fonction soit du type de packaging utilisé pour le segment cuisson, ou selon que la margarine est considérée comme « santé », « traditionnel », ... pour tartiner. Notre nouvelle segmentation présente un intérêt pour VDM, étant donné qu'elle permet d'examiner dans quelle mesure les produits offerts par Vandemoortele se positionnent par rapport aux produits concurrents sur leurs attributs objectifs.

Ceci va donc permettre de positionner les margarines et de formuler quelques recommandations sur la gamme proposée par Vandemoortele. Ensuite, dans un second temps, l'analyse va permettre d'examiner si les segments, basés sur la composition du produit, se différencient les uns des autres en termes de prix, de place, de packaging, qui sont d'autres axes décisionnels pour Vandemoortele et permettent ainsi indirectement de toucher des segments de clientèles différents ; cette analyse se fera à l'aide de la fonction discriminante. En effet, cela va permettre de déterminer indirectement si Vandemoortele touche et sert tous les segments visés. Si tel n'est pas le cas, l'opportunité de toucher de nouveaux clients sera peut-être à envisager. Cependant, certains segments ne sont peut-être pas tous profitables pour l'entreprise. C'est pourquoi il est nécessaire d'évaluer l'attrait des segments par rapport à d'autres.

Ce mémoire sera divisé en deux parties, l'une théorique et l'autre empirique consacrée à l'objet susmentionné.

La première partie de ce mémoire sera affectée à une revue de littérature ; celle-ci présentera dans un premier temps le cadre général dans lequel se situe l'objet de l'étude, à savoir, la grande distribution.

Nous approfondirons ensuite le concept de « marque », composante incontournable du secteur mentionné supra. Nous aborderons les différents types de marques, à savoir les marques nationales, les marques de distributeur et les marques premiers prix.

Un autre facteur important dans le monde de la grande distribution et plus précisément, dans une optique dirigée « entreprise »¹, est la compréhension des perceptions du consommateur final, notamment un élément sur lequel l'entreprise base ses décisions : la qualité perçue.

La seconde partie du travail visera l'application empirique en vue d'atteindre l'objectif décrit ci-dessus. Dans un premier temps, le cadre général de l'étude sera présenté. Nous énoncerons ensuite les modalités qui ont permis la construction de la base de données nécessaire aux différentes analyses. Enfin, nous présenterons les outils utilisés afin de réaliser ces analyses à savoir le clustering et l'analyse discriminante et présenterons les résultats qui en découlent.

La troisième et dernière partie sera consacrée à la présentation des limites rencontrées dans l'élaboration de ce travail, des pistes de recherches futures ainsi qu'une conclusion générale.

¹ Plus précisément : concentration sur les décisions de l'entreprise

Chapitre I. La revue de littérature

Introduction

Evaluer les opportunités business sur le marché belge nécessite d'une part, de connaître le monde de la grande distribution et d'autre part, de discerner les marques qui y sont présentes ainsi que d'appréhender la qualité perçue des produits, élément important à prendre en compte dans le processus de décision d'une entreprise.

Ce chapitre s'ordonnera dès lors en trois parties traitées pour leur lien étroit avec l'objet de l'étude. Une vue d'ensemble de la grande distribution permettra de percevoir l'environnement dans lequel évolue la société Vandemoortele. La partie suivante mettra en lumière les caractéristiques des différents types de marques présentes dans le monde de la grande distribution ; discerner leurs spécificités est indispensable pour déterminer les opportunités à privilégier. Ensuite, une partie sera consacrée à la qualité perçue, une des variables composant le capital marque. Certains auteurs ont distingué deux indicateurs comprenant chacun des caractéristiques permettant d'évaluer la qualité d'un produit, c'est pourquoi nous nous sommes basés sur ces dimensions qui vont nous permettre de mieux appréhender la partie empirique.

Section 1 La grande distribution

L'objectif de cette section est d'aborder de manière succincte l'environnement dans lequel évolue un fabricant de produit alimentaire tel que la société Vandemoortele. Chaque industriel doit considérer la distribution dans chacun de ses choix ; l'objectif de ce travail étant de déterminer si des opportunités business existent, il semble intéressant de présenter le monde de la grande distribution, afin de comprendre le contexte dans lequel le lancement de nouvelles opportunités peut se réaliser. Pour ce faire, un bref historique de la grande distribution sera dressé ; ensuite, quelques chiffres donneront un aperçu d'une part, de la situation en Belgique et d'autre part, de l'importance de deux distributeurs dans le monde. Le secteur margarine de la société Vandemoortele, cadre de la présente étude, possède une grande part de marché en Belgique avec ses MDD, cependant, comme expliqué supra, elle est confrontée à la concurrence tant des marques nationales que des sociétés étrangères proposant leurs MDD. C'est pourquoi, une partie de cette section abordera brièvement la concurrence.

1. Bref historique de la distribution

Ce rappel historique va mettre en avant le changement qu'a subi le monde de la grande distribution ces dernières années, il permettra également, de mieux comprendre les enjeux qui se cachent derrière cet acteur puissant qu'est le distributeur.

Avant le 20^{ème} siècle, le commerce s'opère entre le marchand qui vend ses produits directement au consommateur, c'est une relation bilatérale. La personne ayant besoin de sucre, par exemple, se rendait chez le commerçant qui détaillait son bloc de 100 Kg de sucre pour fournir la quantité souhaitée par le client. C'était l'époque du commerce de détail. (Maillard, 1989)

L'industrialisation, la concentration de la population en région urbaine vont voir émerger les épiceries alimentaires. Le commerce passe à une relation tripartite : le producteur, le distributeur et le consommateur.

*« Les grands fabricants se trouvent obligés d'avoir de continuels débouchés, les plus larges et les plus rapides possible... Aussi sont-ils à genoux devant les grands magasins. J'en connais trois ou quatre qui se les disputent, qui consentent à perdre pour obtenir leurs ordres. Et ils se rattrapent avec les petites maisons comme la vôtre. Oui, s'ils existent par eux, ils gagnent par vous... La crise finira Dieu sait comment ! ».*² Emile Zola dans « Au bonheur des dames », publié fin du 19^{ème} siècle, décrit déjà les relations houleuses entre les fabricants et les distributeurs qui seront développées ci-dessous.

L'histoire de la « grande distribution » débute réellement au milieu du 20^{ème} siècle avec l'apparition de supermarchés et du libre-service. Le premier supermarché est apparu en 1957 à Paris, il comptait une surface de vente de 700 mètres carrés, et n'offrait que le libre-service.

Dès l'apparition du premier supermarché jusqu'au début des années septante, la grande distribution ne cessera d'évoluer avec le développement en taille et en nombre des grandes surfaces proposant des produits en grande quantité et très variés répondant ainsi aux besoins de la société de consommation.

En 1958, la revue Libre-Service Actualités définit le supermarché comme « un magasin d'alimentation (en) libre-service où en principe tous les produits alimentaires peuvent être achetés et dont la surface de vente est supérieure à 400 M² ». (Chatriot, Chessel, 2006)

² Zola E. (1883)., *Au bonheur des dames*, Paris, France : Ed. G. Charpentier et E. Fasquelle, Chap. VII - p.233

Dix ans plus tard, la même revue définit l'hypermarché de la manière suivante : « Grande unité de vente au détail présentant un très large assortiment en alimentation et marchandises générales ; surface de vente supérieure à 2500 M² ; vente généralisée en libre-service et paiement en une seule opération à des caisses de sortie ; parking de grandes dimensions mis à la disposition de la clientèle ». (Daumas, 2006)

Le développement des grandes surfaces diminuera quelque peu dans le milieu des années 70 avec notamment, la baisse de la croissance de la consommation. La part de la consommation des ménages consacrée à l'alimentation, l'habillement et les biens d'équipement chute de 1970 à 1990 au profit de la part de la santé, de la culture et des loisirs, des communications et des transports.

Ces évolutions ont un impact sur le changement de comportements des consommateurs, lesquels souhaitent « lutter contre la vie chère » et privilégier la qualité. (Daumas, 2006)

Nous verrons plus loin comment les distributeurs ont souhaité répondre aux nouveaux besoins des consommateurs en lançant les MDD et les produits « premiers prix » qui révolutionneront la distribution.

Le comportement du consommateur ne cesse d'évoluer. Depuis quelques années, ses besoins ne sont pas moindres mais les clients exigent davantage de qualité, d'humanité, de responsabilité et particulièrement dans le secteur alimentaire. Plusieurs grandes enseignes ont compris ces nouveaux besoins de proximité en créant des magasins à taille humaine dans les centres villes.

Le gain de temps souhaité par bon nombre de consommateurs et le développement d'Internet durant ces dernières décennies ont également poussé les grands distributeurs à proposer les commandes de courses par Internet et l'enlèvement au magasin choisi. (Priest, 2011)

2. Aperçu de la distribution

Ce point permettra de mieux appréhender le monde de la distribution et ainsi comprendre le poids que représente cet acteur dans les négociations commerciales avec les distributeurs.

2.1.En Belgique

En Belgique, le paysage de la distribution est partagé par trois grandes enseignes dominantes, à savoir : Colruyt, Carrefour et Delhaize. En 2011, les parts de marché de Colruyt sont de 22,6%, celles de Delhaize de 22,5% et Carrefour en possède 27,7%.

Les autres parts de marché se partagent entre les hard-discount (15,8%), Louis Delhaize (4,9%), Makro (4,1%) et Overige (2,3%) (Neerman, 2012).

2.2.Les deux plus importants distributeurs dans le monde

Le premier Wal-mart s'ouvre en 1962 et le premier Carrefour en 1959. Wal-mart est le premier groupe mondial de la grande distribution. Carrefour est N°1 en Europe et N°2 dans le monde. (Carton, 2013)

Carrefour compte 9.994 magasins répartis dans 33 pays. En Europe, ils se répartissent comme suit :³

- Hypermarchés : 524
- Supermarchés : 2326
- Magasins de proximité : 1443
- Magasins Cash & Carry : 21

En 2012, le chiffre d'affaires de Carrefour est de 121.734 millions \$.⁴

Wal-mart compte 10.800 magasins et est présent dans 27 pays. Son chiffre d'affaires est de 446.950 millions \$ en 2012.⁵

Le plus grand des fournisseurs est quatre fois plus petit que le plus grand des distributeurs. (Carton, 2013) Cette affirmation est corroborée par les chiffres d'affaires de deux grands fournisseurs mondiaux, chiffres à mettre en comparaison avec le CA de Wal-mart: Nestlé : CA de 94.405 millions \$ et Unilever : CA de 64.610 millions \$ en 2012.⁶

³Chiffres au 31.12.2012-<http://www.carrefour.com/fr/content/carrefour-dans-le-monde>, consulté le 28 mars 2013

⁴ http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/, consulté le 29 mars 2013

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

3. La concurrence

3.1. Contexte

Le SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie définit la concurrence comme suit : «La concurrence offre au consommateur un choix de produits et de services plus large à des prix compétitifs, améliore leur qualité et tend à promouvoir le progrès technique. »⁷

Avec l'introduction des « produits libres » en 1976, considérés comme les premières MDD, Carrefour avait, notamment pour objectif de concurrencer les marques nationales.

Les MDD en augmentant le choix pour le consommateur à des prix plus bas répondent à la définition mentionnée supra. Au fil du temps, leur qualité s'est nettement améliorée et les marques nationales pour rester attractives et se donner plus de chance d'être référencées vont s'efforcer d'être performantes et de proposer des produits innovants. (Bergès-Sennou et al., 2006)

La concurrence est à envisager sous deux angles : le premier vise la concurrence horizontale entre les marques, le second est celui de la concurrence verticale entre les producteurs et les distributeurs.

La concurrence horizontale est moindre entre les produits MDD d'une même catégorie, en effet, le nom d'un même produit diffère selon l'enseigne. Par contre, les marques nationales sont identiques d'un magasin à l'autre, la concurrence est donc bien réelle dans ce cas ; il est aisé de comparer le prix d'un paquet de Pain Pelletier Heudebert entre le Carrefour et le Colruyt, par exemple.

3.2. Concurrence verticale entre les producteurs et les distributeurs

Le secteur de la grande distribution a connu un essor non négligeable depuis de nombreuses années, un des atouts de son développement est sans nul doute lié aux modifications de la société elle-même. L'évolution dans le monde du travail, dans les moyens de transport, dans la place de plus en plus importante laissée aux loisirs,... a modifié le comportement des consommateurs. Ils souhaitent économiser du temps en faisant leurs achats ; ce changement de comportements s'est opéré au détriment des « petits commerces » et en faveur des surfaces commerciales plus importantes. On ne parle plus de commerces de détail mais d'enseignes qui concurrencent les producteurs en développant leurs propres marques. (Daumas, 2006)

⁷ <http://economie.fgov.be/fr/entreprises/concurrence/#.UVm2jBzIZd0>, consulté le 29 mars 2013

La relation de partenaires entre les producteurs et les distributeurs n'existe plus, elle a évolué vers une relation de concurrents. La concurrence au sein d'une catégorie sera augmentée si le distributeur y introduit sa propre marque. De plus, l'introduction de ce nouveau produit limite l'espace de vente, le pouvoir de marché pour les autres producteurs. (Bergès-Sennou et al., 2006)

Les distributeurs possèdent le pouvoir quant au positionnement de leurs produits alors que les marques nationales sont tributaires d'une négociation avec les distributeurs, cette situation renforce la concurrence verticale.

Cependant, si les distributeurs possèdent un certain pouvoir quant au référencement ou non des marques nationales, ils ne peuvent se permettre un déréférencement complet de celles-ci, ils doivent satisfaire les consommateurs attachés aux marques en proposant un éventail assez large de celles-ci (Kapferer, 2001). Un distributeur soucieux de satisfaire un maximum ses consommateurs référencera les produits les plus susceptibles de répondre aux besoins et attentes de ses clients, lesquels ne peuvent se passer complètement des marques nationales qu'ils connaissent depuis bien plus longtemps que les MDD.

De manière générale, on peut dire que la relation distributeur-fabricant a également évolué ces dernières années ; en effet, les pouvoirs se sont inversés, la power-balance a complètement changé. Le distributeur a la force pour faire pression sur le fabricant. Citons l'exemple de deux géants dans leur domaine : Coca-Cola Company avec un CA d'environ 80 milliards \$ et Wal-mart dont le CA est d'environ 446 milliards \$. Nous comprenons donc que Wal-mart, de par son importance, a le pouvoir sur Coca-Cola. Par contre, Coca-Cola est fort vis-à-vis d'un distributeur dont le CA est nettement inférieur au sien, comme Cora dont le CA est d'environ 5 milliards €. Cependant, n'oublions pas que chacun tire profit de la relation, ils n'ont donc pas intérêt à se faire la guerre. Le distributeur ne peut se permettre de supprimer de ses linéaires une marque telle que Coca-Cola et ce dernier a intérêt à être référencé dans une grande enseigne. Illustrons cette affirmation avec l'exemple ci-après ; une grave mésentente entre Unilever et Delhaize a entraîné ce dernier au déréférencement de plus de la moitié des produits Unilever dans leur enseigne en 2009. Après plusieurs semaines de négociations, dont le contenu n'a pas été révélé, le distributeur et le fabricant sont parvenus à un accord à la satisfaction réciproque des deux parties. (La libre, 2009)⁸

⁸ <http://www.lalibre.be/economie/actualite/article/486846/delhaize-et-unilever-enterrent-la-hache-de-guerre.html>

En conclusion, il est permis d'affirmer que l'introduction des MDD et des produits premiers prix dans les linéaires a fait naître un nouveau paradigme de la distribution et de la concurrence. Les distributeurs n'ont plus pour unique vocation de vendre les produits de marque conçus par les fabricants qui détenaient le monopole de l'innovation et des coûts. Les industriels, face à ce changement du paysage, doivent adopter leur stratégie en conséquence.

Section 2 Marques

Un enjeu important de la grande distribution est de gérer la fonction commerciale c'est-à-dire d'arriver à offrir des produits répondant aux besoins des consommateurs. (Moati, 2001). Il s'agit donc d'un enjeu important que de savoir quel type de marques accepter dans le linéaire afin de satisfaire à la fois le consommateur et l'industriel mais que ces décisions soient également profitables pour le distributeur.

Vandemoortele évolue dans un environnement concurrentiel où se côtoient les marques nationales, les premiers prix ainsi que les MDD. Il est nécessaire, afin de prendre les meilleures décisions concernant des éventuelles opportunités business, de comprendre les caractéristiques de cet environnement et de déterminer quels en sont les enjeux. C'est pourquoi cette section aura pour principal objectif de définir les différents types de marques qu'un consommateur peut retrouver en se rendant dans la grande distribution. Après avoir présenté brièvement le concept de marque et de capital marque, nous commencerons par donner quelques précisions sur les marques nationales. Dans un deuxième temps, nous définirons les marques de distributeurs, nous expliquerons l'historique et l'évolution de celles-ci et donnerons enfin les tendances et contextes dans lesquels elles évoluent. Nous terminerons enfin avec les premiers prix.

1. Aperçu général des marques

De nos jours, nous ne pouvons nier l'importance croissante des marques, elles sont omniprésentes (Kapferer, 2005). La société de consommation du 20^{ème} siècle a entraîné des changements considérables, les marques ont pris de plus en plus d'importance (Michon, 2000).

Elles rythment les décisions et le bon fonctionnement de toute entreprise. Nombreux sont ceux qui croient que les marques ne sont là que dans le seul but de créer du profit, d'enrichir les actionnaires et qu'elles sont produites par des entreprises toutes puissantes.

L'enjeu pour toute entreprise est donc d'avoir des déterminants qu'on ne peut copier. Le concept du capital-marque, explicité plus loin dans cette section, est donc une notion essentielle pour toute entreprise.

1.1.Définition

Il est important de connaître la signification de ce terme très couramment employé : « la marque ». De nombreux auteurs ont défini la notion de marques, notamment Kotler (2004) « Une marque est un nom, un terme, 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 des concurrents ».⁹

De plus, il est important de préciser que la sensibilité aux marques est différente en fonction des produits. « Nous dirons qu'un consommateur est sensible aux marques s'il tient à consulter l'information « quelle est la marque ? », s'il prend en compte la marque dans le processus de décision, si la marque joue un rôle dans la formation de ses choix. »¹⁰

1.2.Evolution de la société vers le capital-marque

Si une opportunité se présente, il sera nécessaire de gérer au mieux son capital-marque. Cette gestion du capital-marque doit se faire non seulement pour les marques nationales mais également pour les MDD, dès lors nous tenterons de donner les enjeux du capital-marque pour ces deux notions.

L'objectif de toute équipe marketing est d'ancrer une marque dans l'esprit du consommateur. C'est devenu l'enjeu du management actuel au point d'aveugler parfois certains dirigeants (Aaker, 1994). Or, comme le souligne Kapferer (2011), le but d'une marque est d'ajouter de la valeur à ce nom. On peut se demander si les marques apportent toujours de la valeur ajoutée, qui est selon l'auteur, la principale tâche à réaliser. En effet, la suppression de nombreuses marques connues telles que l'Alsacienne, Gervais ou Lux (savon bien connu dans le passé et proposé par Unilever) prouve que proposer une marque connue, appréciée ne suffit pas, il faut être efficient. En effet, l'essentiel, comme le dit la définition est de capitaliser, or aucune entreprise comme le montrent ces exemples, ne peut capitaliser sur de nombreuses

⁹ Kotler P., Dubois B. (2004). *Marketing management* (traduit par Manceau D.), (11ème édition). Paris, France : Pearson education, p. 455

¹⁰ Kapferer J-N., Laurent G. (1992). *La sensibilité aux marques. Marchés sans marque, Marchés à marques*, Paris, France : Edition D'organisation, p.17

marques au même moment. C'est donc une décision stratégique de supprimer certaines marques pour capitaliser sur d'autres encore en lice. (Kapferer, 2011)

Cette notion de capital-marque est apparue dans les années 80 et a eu pour avantage de placer la marque au centre de la stratégie marketing (Keller, Apéria et Georgson, 2008). Auparavant, on ne calculait la valeur d'une société que par ses actifs matériels, ses immeubles, etc. Depuis quelque temps, une donnée supplémentaire s'ajoute. Lors de fusions ou acquisitions, acheter une marque de renom est bien plus important dans l'esprit des gestionnaires de grosses entreprises que l'acquisition de la société en elle-même. Grâce à cela, ils souhaitent se garantir l'adhésion des clients fidèles à la marque ; il s'agit d'une valeur supplémentaire appelée : le capital-marque.

Comme le précise la définition de la marque, elle est associée à toute une série de concepts. On appelle cela le capital-marque. Plus concrètement, le capital-marque, c'est « *L'ensemble des atouts et des handicaps qui sont liés à la marque (à son nom et à ses symboles) et qui ajoutent de la valeur ou au contraire en soustraient à un produit ou à un service. Ces atouts et ces handicaps sont analysés au travers de la fidélité de la marque, de la notoriété du nom, de la qualité perçue, de l'image et du positionnement de la marque.* »¹¹. Keller (1993) quant à lui explicite le capital-marque de la manière suivante « une marque est considérée comme ayant un capital marque positif (négatif) auprès des consommateurs si ceux-ci réagissent plus (moins) favorablement au produit, au prix, à la promotion ou à la distribution de la marque qu'ils ne le font pour le même élément du marketing mix lorsqu'il est attribué à une version sans nom, ou portant un nom fictif, du produit ou service. » Aaker (1994) regroupe les éléments du capital-marque en cinq catégories : la fidélité, la notoriété, l'image de marque, les autres actifs liés à la marque et la qualité perçue. Cette dernière notion sera expliquée de manière plus approfondie dans la section suivante.

La gestion du capital-marque est à prendre en considération avec beaucoup d'attention et n'est pas toujours aisée. Avec la pression des actionnaires désireux d'obtenir des résultats à court terme, la marque ne sera pas développée et réfléchie sur le long terme et de ce fait, on risque dès lors de dégrader l'image de celle-ci et ainsi de décapitaliser. Des actions doivent être mises en œuvre non seulement pour protéger la marque mais aussi pour l'enrichir. Il est essentiel pour les entreprises de se demander quel est le support de la valeur sur le long terme.

¹¹ A. Aaker D. (1994). *Le Management du capital-marque*. Paris, France : Dalloz –Sirey, p.290

Il y a quelques années, quand les spécialistes du marketing étaient interrogés sur l'évolution des marques, d'aucuns affirmaient que celles-ci allaient se livrer une bataille sans merci et que tous auront pour principal objectif la propulsion des marques (Aaker, 1994). En effet, selon eux, c'est grâce à elles que l'avenir de la société serait assuré. Nous verrons un peu plus loin que cela ne s'est pas avéré totalement exact.

2. Marques nationales

Nous comprenons donc que les fabricants ont tout intérêt à créer une marque forte faisant une bonne impression auprès des consommateurs. Comme l'énoncent Kotler, Keller et Manceau (2012) une marque sera d'autant plus forte que beaucoup de consommateurs la connaissent, ces derniers forment des associations mentales liées à ces marques. Les marques nationales ont donc un avantage considérable à ce niveau. Une explication théorique de cette notion de « marque nationale » sera abordée ci-dessous.

2.1.Définition

La marque nationale est une « *Marque utilisée sur un territoire national donné et qui est la propriété d'un producteur le plus souvent ; d'où parfois son assimilation avec cette dernière, en opposition avec les marques de distributeur. « Les marques nationales sont donc davantage génératrices d'image que de marge, d'où l'intérêt pour les distributeurs de référencer sans attendre les nouveaux produits qui permettent de dégager des profits tant que la distribution numérique est faible.* »¹²

Une deuxième définition peut être donnée sur base des écrits de Kapferer et Laurent (1983), selon l'auteur le mot « national » explique simplement que ces marques sont distribuées sur l'ensemble du territoire national. Ces marques sont connues par le consommateur, et sont associées à de « grandes marques ».

2.2.Capital-marque : enjeu pour les marques nationales

Comme l'énoncent Kotler, Keller et Manceau (2012), une marque sera d'autant plus forte que d'aucuns la connaissent et forment des associations mentales à celle-ci. Les marques nationales ont donc un avantage considérable à ce niveau, les entreprises doivent donc comprendre tout l'enjeu que constitue le capital-marque. Citons l'exemple de Vandemoortele,

¹² <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Marque-nationale-5847.htm>, consulté le 23 mai 2013

les marques nationales produites par Vandemoortele sont toutes ancrées dans l'esprit du consommateur et ces derniers se forment des heuristiques sur ces produits. En effet, Alpro et Vitelma sont associés à la santé alors que Fama est utilisé pour la cuisson. L'entreprise doit donc examiner toutes les variables susceptibles non seulement d'ajouter de la valeur aux produits (allégations, ...) mais aussi de donner une personnalité à la marque. Il est également important d'étudier comment les concurrents se positionnent sur ces variables du capital marque afin de se démarquer de ces derniers ou de reproduire ce que la société ne fait pas encore. Guizani et Valette-Florence (2007) explique que le capital marque est un enjeu essentiel pour la segmentation et pour établir un benchmark de marques. C'est pourquoi les industriels et les distributeurs doivent utiliser ce concept à bon escient pour se distinguer de la concurrence. Il fournit l'exemple suivant afin d'expliquer en quoi l'analyse du capital client de leur marque et de celles concurrentes est un enjeu essentiel pour tout distributeur, « modèle de chaussures Nike Air Max 360 a été exclusivement distribué par les enseignes Courir et Go Sport, ce qui leur a permis de dépasser leurs concurrents directs. »

Les responsables des marques ont pour objectif de créer une marque forte. Pour ce faire, différents outils sont mis à leur disposition pour produire le capital-marque. Ils doivent cependant, combiner avec l'évolution constante de la société et ainsi gérer au mieux le capital-marque dans le temps.

Nous allons examiner le point de vue de différents auteurs afin de voir quels sont les enjeux du capital marque pour les marques nationales.

Il y a quelques années, la marque ne jouait pas le même rôle qu'actuellement. En effet, cette dernière était simplement utilisée pour mentionner le nom du producteur (Jourdan, 2001). Mais comme l'énonce Cegerra et Merunka (2003), « *la référence à de nouveaux paradigmes (par exemple, le marketing relationnel), l'utilisation de nouveaux supports (par exemple, l'internet), des concepts émergents (la personnalité de la marque) ou le développement de nouvelles pratiques (le co-branding) ont des conséquences sur le capital de la marque* »¹³. Les marques nationales doivent en effet, prendre en compte tous ces fondements théoriques afin de gérer au mieux le management de la marque.

En plus de considérer ces nouveaux paradigmes afin d'améliorer le capital marque, Randall, Ulrich, Reibstein (1999) quant à eux expliquent qu'il existe trois sources essentielles de valeurs pour la marque à prendre en compte afin d'en avoir une meilleure gestion, à savoir

¹³ Cegerra J-J, Merunka D. (2003). Les marques: enjeux et stratégies. *Revue française de gestion*, p.115

« les associations à la marque non directement observables, le prestige de la marque et l'image de marque. »¹⁴ Ils donnent l'exemple de la fiabilité comme attribut non observable, qui est un élément essentiel pour une entreprise. Certains consommateurs sont également attachés au prestige que la marque peut donner, ils seront donc plus enclins à acheter ce genre de marque qui leur offre cette possibilité. Il suffit de prendre l'exemple d'aliments dits de « luxe » comme le caviar, le foie gras, le Champagne, ... l'exemple des grosses voitures de sport comme Ferrari, Porsche, ... L'image de marque est également un concept essentiel en marketing.

2.3. Le consommateur et la marque nationale

Les consommateurs n'accordent pas toujours la même valeur à une marque lors de l'achat, ils y attachent moins d'importance lorsqu'il s'agit d'un produit peu impliquant ou pour lequel le consommateur ne perçoit aucun risque (Keller, Apéria et Georgson, 2008). On peut dès lors se demander quel est l'intérêt pour le consommateur d'acheter, par exemple, du vinaigre blanc de marque qui sera plus cher et offrant un goût semblable à celui sans marque. On peut donc dire qu'il y a marque quand il y a perception de risque sinon elle ne sera pas un repère pour le consommateur et ne servira plus de guide (Kapferer et Laurent, 1992). Cet exemple peut également être transposé au secteur de la margarine. Il est donc essentiel pour une société produisant à la fois des marques nationales et des MDD de comprendre comment le consommateur réagit face à ses marques nationales et comment il réagirait lors de l'introduction d'un nouveau produit. Il est également important de pressentir la manière dont il valorise la margarine.

Comme le soulignent Kapferer et Laurent (1992), de par leur nature, les produits tels que le papier hygiénique, le jus d'orange, le lait UHT, sont des produits pour lesquels les marques de distributeurs dominant ; cependant des références comme le café, les céréales, le dentifrice restent en proie à une consommation de marque importante car le consommateur ne veut pas prendre de risque aussi bien physique, psychologique et organoleptique. Cependant, avec l'évolution constante des nouvelles technologies, de l'accès à la qualité pour tous, le consommateur ne perçoit plus le risque de la même manière. En effet, il y a quelques années l'accès au contrôle de qualité était onéreux et toutes les entreprises ne pouvaient dès lors pas offrir une qualité de produit équivalente.

¹⁴ Randall T., Ulrich K., Reibstein D., (1999) Capital marque et étendue verticale de la ligne de produits, *Recherche et Application en Marketing*, 14(3)

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles le consommateur achète une marque, certaines études montrent qu'il existe en plus de la fonction de garantie à l'acte d'achat énoncé supra, cinq autres fonctions principales d'achat d'une marque (Kapferer et Laurent, 1992):

- Le consommateur va acheter une marque par praticité, pour se faciliter la tâche, il n'a plus besoin de repasser par tout le processus de prise de décision.
- La marque peut également donner un certain statut au consommateur et répondre aux besoins de la pyramide de Maslow.
- Cela permet également de donner un caractère ludique à l'achat.
- La marque est également associée à certaines spécificités indissociables du produit.
- Enfin, elle peut avoir une fonction distinctive c'est-à-dire qu'elle est le seul élément qui permet de se différencier.

Bien qu'il y ait certaines tendances dans l'attitude d'achat ou non d'une marque, la sensibilité à celle-ci reste une variable très personnelle, impossible à généraliser. Les marchés sont différents, il faut dès lors les approcher différemment.

2.4.Caractéristiques distinctives des marques nationales

Il est primordial pour une marque d'être différente de ses concurrents, d'être le référent sur le marché et d'afficher un élément très concret pour le consommateur afin qu'il la juge comme étant la meilleure (Kapferer, 2011). L'élément sur lequel la marque domine peut être un attribut du produit, un « plus » pour le consommateur ou avoir une expérience telle que celle-ci est un élément faisant la différence. (Kapferer, 2011). Il est donc nécessaire de connaître quels sont les attributs valorisés par les consommateurs. Cependant, trop peu d'entreprises savent quel est leur élément d'autorité. Il est également important de ne « *jamais oublier que, pour les consommateurs, le concret est au cœur de la marque. Pour chacune des marques sur lesquelles on l'interroge, le consommateur commence le plus souvent par décrire la marque en termes de produit ou service typique, puis de force (le point fort de ce produit ou service). Les associations immatérielles viennent après* ». ¹⁵

Il y a en effet, encore trop souvent un écart entre identité et image de marque. C'est un enjeu crucial pour l'entreprise d'essayer de réduire cet écart. Ces deux notions, citées supra, sont en effet différentes ; l'identité correspond à la façon dont la marque veut être perçue, tandis que l'image est la manière dont l'identité se reflète dans l'esprit du consommateur. C'est une

¹⁵Kapferer J-N.(2011), *Re-marques Les marques à l'épreuve de la pratique*. Paris, France :Editions d'Organisation , p. 116.

vision à court terme passant par le prix, les promotions, la qualité de l'assortiment. Il est à souligner que la perception est très variable selon les individus. (Zidda, 2013)

Certains consommateurs achètent le produit ou service pour le standing qu'il offre mais ne savent pas dire quel est l'élément distinctif de la marque par rapport aux autres. Ce genre de marque ne peut pas être caractérisé de « marque forte ». C'est pourquoi si l'entreprise veut s'améliorer et augmenter son capital-marque, elle doit écouter le consommateur afin de connaître ses attentes, ses besoins, ses difficultés,... et pour les satisfaire, elle doit éventuellement innover (Kapferer, 2007)!

Les marques nationales sont souvent des marques « fortes » c'est-à-dire des marques connaissant un grand succès et appréciées par un grand nombre de consommateurs. Ces marques nationales peuvent limiter la montée des marques de distributeurs en instaurant des lois (Chain, 2000) mais elles peuvent surtout être considérées comme « fortes » grâce à la préférence de certains consommateurs pour celles-ci. Ces derniers préfèrent, par exemple, manger de la pâte à tartiner de marque Nutella plutôt que celle fabriquée sous le nom d'un distributeur (Farquhar, 1989).

Il y a donc un lien étroit entre la marque et le produit. Celle-ci donne une certification de qualité au consommateur. Ce concept de qualité est une notion importante étudiée dans la prochaine section. En plus de cette certification de qualité, la marque doit permettre au consommateur de reconnaître le produit dans le linéaire. Les marques nationales ont donc un avantage comparé aux marques de distributeurs sur ces points.

2.5.L'avenir des marques nationales

L'innovation constitue une part essentielle de la marque, c'est ce qui la fait respirer. En effet, c'est grâce à cela qu'elle arrive à se différencier, qu'elle justifie sa prépondérance ainsi que des prix plus élevés. Un moyen pour concrétiser cette innovation est de recourir aux technologies connaissant un grand essor ces dernières années. Celles-ci permettent des innovations exceptionnelles donnant l'envie et la curiosité aux consommateurs de tester de nouveaux produits. La stimulation de la marque passe donc par l'innovation qui apportera aux consommateurs la variété qu'ils apprécient. La variété évoque le dynamisme, la possibilité de choix, la vie !

Comme le fait remarquer Jean-Noël Kapferer « *Innover ne suffit pas : c'est nécessaire mais encore faut-il communiquer avec le client du distributeur.* »¹⁶ Les fabricants ont un avantage de choix pour communiquer via les publicités média, avantage que ne possèdent pas encore les distributeurs pour promouvoir leurs marques propres, MDD, ...

Bâtir une marque est un défi de longue haleine. L'environnement est en perpétuel mouvement ; « *l'entreprise doit faire face à des modifications rapides et profondes de notre espace de vie : explosion des sciences fondamentales et appliquées (connaissances) ; pénétration dans tous les secteurs de la vie collective et individuelle (technologie) ; mondialisation et dématérialisation (« économie de la connaissance ») (économie) ; vieillissement des pays industrialisés – flux migratoire accéléré (démographie) ; rupture du système de protection sociale et recherche de nouveaux équilibres (social) ; estompement des normes traditionnelles et nouvelles valeurs sociétales (valeurs) ; modification rapide de l'écosystème (environnement) ; nouvelle organisation de la « Cité » (redistribution géographique, renforcement du pouvoir des structures et nouveaux contre-pouvoirs) (politique)* »¹⁷. La concurrence, les distributeurs et les consommateurs évoluent également, il est alors très difficile d'établir un équilibre entre identité et changement. Pour garder cette image de marque, il est nécessaire de rester constant dans le temps et que cette image ne soit pas éphémère. En effet, comme énoncé supra la marque doit vivre avec son temps, suivre les innovations technologiques, innover pour ne pas devenir obsolète et ainsi espérer être une marque repère (Kapferer, 2011).

Comme énoncé en début de cette partie, les marques ont connu un grand essor dans les années 80. Cependant, avec le temps de nombreuses marques ont disparu de nos magasins. Le principal facteur expliquant ces disparitions vient de la diminution du degré d'implication des consommateurs par rapport à une marque particulière et la diminution croissante de leur pouvoir d'achat (Kapferer, 2011). Les revenus ne cessant de diminuer, ils décident de payer moins cher pour certains produits. C'est pourquoi les marques ont pour principal intérêt de viser des consommateurs impliqués (Kapferer, 2011).

Les marques nationales ont encore un bel avenir si elles gardent présent à l'esprit que le consommateur est leur principal client, qu'il est primordial de répondre au mieux à leurs

¹⁶ Kapferer J-N. (2006), *FAQ La Marque : La marque en questions : réponses d'un spécialiste*, Paris, France : Dunod, p. 94

¹⁷ Prof. Verstraete C., slides Master I Sciences de Gestion, Corporate social responsibility, UCL Mons, 2012, slides 6

aspirations tout en tenant compte de leurs contraintes (Guichard, Vanheems, 2004). Par ses prix plus élevés que les MDD et ceux des produits pratiqués par les hard discounters, les fabricants de marques nationales doivent être conscients qu'ils doivent innover tout en proposant des produits de grande consommation de qualité.

3. Marques de distributeur

Comme expliqué en début de cette partie, les marques de distributeurs ont connu une véritable révolution. Elles prennent de plus en plus d'ampleur et s'émancipent au fur et à mesure de l'éternel produit « copie des marques nationales » (Degon, 2000). Les MDD recherchent en effet leur identité personnelle (Chain, 2000). Dès lors, nous comprenons toute l'importance que ces marques prennent dans le linéaire des distributeurs et des enjeux qu'elles constituent. Vandemoortele étant producteur de MDD et tentant d'être conseiller de la catégorie margarine pour ces distributeurs, nous avons décidé de consacrer une explication théorique de ce concept de MDD déterminant dans le choix d'une éventuelle opportunité business pour Vandemoortele.

3.1. Définition

La PLMA, Private Label Manufacturing Association, l'association des fabricants de marques de distributeurs, est une organisation professionnelle internationale créée en 1979 pour promouvoir les marques de distributeur. Elle définit celles-ci comme suit : « *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.* »¹⁸

Les marques de distributeur (MDD) peuvent également être appelées « marques propres » ou « marques d'enseigne » car elles ne sont distribuées que par un seul distributeur, comme Delhaize, Leclerc, Kaufland, ... qui référencent leurs propres produits.

Les MDD peuvent également être des produits propres à l'enseigne mais sans porter le nom de celle-ci. Pour ne citer qu'un exemple, les produits propres de Colruyt dont les appellations sont : Kangourou pour la papeterie, Ringis pour les légumes surgelés, Bio-time pour les produits biologiques. Certaines MDD « de luxe » peuvent également se retrouver dans les rayons, comme les produits « Escapade gourmande » chez Carrefour ou « Taste of

¹⁸ http://www.plmainternational.com/fr/private_label12_fr.htm, consulté le 10 mars 2013

inspirations » chez Delhaize. De nombreux distributeurs, conscients de l'attrait des produits « bio », « respectueux de l'environnement », référencent plusieurs MDD de ce type, tel que Colruyt mentionné supra.

Notons qu'en français, la MDD bénéficie du statut de marque de par son appellation : Marque De Distributeur ; par contre, la dénomination anglo-saxonne la réduit au statut d'étiquette, « private label » signifiant « étiquette privée ».

3.2. Historique

La toute première MDD naît en Angleterre en 1869 dans les magasins Sainsbury's.

En France, la première marque de distributeur apparaît en 1904 lorsque Geoffroy Guichard, fondateur de la Société des Magasins Casino, dépose la marque Casino. (Breton, 2004)

Une autre étape importante pour les MDD se situe dans les années 30 quand apparaissent les magasins Prisunic, Monoprix, Uniprix. Comme leur nom l'indique, ces magasins, à leur début, proposent des produits à prix unique et à moindre coût. Plusieurs fabricants refusent de voir leurs marques distribuées dans ces magasins populaires ; cependant, ils proposent aux distributeurs de fabriquer des produits sur lesquels sera apposé le propre nom du magasin. D'autres fabricants refusent carrément de vendre leurs produits aux magasins populaires contraignant ces derniers à faire fabriquer les produits par d'autres petites entreprises. (Breton, 2004)

Les divers ouvrages consultés fixent à 1976 l'apparition des MDD modernes avec le lancement des produits libres par Carrefour, ils annoncent l'essor de celles-ci. La naissance de ces produits libres est due à deux cadres de cette enseigne, lesquels sont persuadés qu'il est possible de baisser les prix de vente en économisant sur les coûts liés à la commercialisation. Carrefour lance donc cinquante produits de base, simples et bénéficiant de peu de publicité, la seule communication à leur propos précise : « aussi bons et moins chers ». (Marolleau, 2012). Ils sont vendus environ 20% moins chers que les marques nationales. Le succès est immédiat et l'exemple est rapidement suivi par les autres grands distributeurs (Continent avec les « produits blancs », Casino avec les « produits grande confiance », les « produits élémentaires » chez Intermarché, les « produits génériques » chez Champion,...). Carrefour n'est pas parvenu à se différencier avec ses produits libres et décide en 1984 de les abandonner ; il les remplace par des produits portant le nom de l'enseigne, les prix restent bas mais la qualité est légèrement supérieure aux produits libres. (Breton, 2004). Fin des années

80 et début des années 90, les enseignes poursuivent le développement de leurs propres marques sans un développement démesuré. (Dupas, 2010)

En France, la loi Galland sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales, appliquée en 1997, dope les MDD. « *Il y a eu un arbitrage des ménagères. Constatant une hausse des prix et ne voulant pas opter pour le hard discount, elles se sont penchées vers les MDD* ». ¹⁹

3.3.Contexte et tendances

Afin d'étudier quels sont les facteurs de succès des MDD, d'examiner quels en sont les enjeux et ainsi comprendre le contexte dans lequel VDM évolue, comprendre si une MDD peut constituer une opportunité pour Vandemoortele, il nous a semblé intéressant d'approfondir la manière dont le consommateur se comporte face aux MDD et de savoir comment le marché européen réagit face à ces marques.

3.3.1. L'attitude des consommateurs

L'attitude des consommateurs se modifie, notamment à l'égard des prix ; 58% des consommateurs comparent le prix des MDD entre elles. Le sociologue Gérard Mermet (1999) donne l'explication suivante à ce changement d'attitude : « *Au traditionnel rapport qualité/prix, les consommateurs ont substitué le rapport valeurs/coût. L'achat est d'abord estimé en fonction de la valeur d'usage du produit, dont le caractère innovant est une des composantes. Mais aussi en fonction d'autres valeurs comme la relation avec la marque, la confiance en ce qu'elle garantit – capitale en matière d'alimentation-, l'accueil dans le magasin,...* » ²⁰

En 2003, les consommateurs de MDD consacraient 77% de leurs achats MDD aux produits du quotidien (repas de tous les jours).

Les consommateurs connaissent mieux les marques MDD et déclarent leur intention d'en acheter davantage. En 2007, près du quart d'un panier de la ménagère était constitué de produits MDD. (PMLA, 2007). Cette constatation se confirme avec les chiffres du Crioc : trois consommateurs sur quatre déclarent acheter des produits de marque de distributeur (MDD) et un sur deux acheter des produits de grandes marques (marques nationales).

3.3.2. Les parts de marchés en Europe

En 2012, une étude réalisée par Nielsen dans vingt pays européens révèle que la part de marché des marques de distributeur a progressé par rapport à la même étude réalisée en 2007

¹⁹ Puget Y., Eveno R., Parigi J., Reidiboym M. et Veillet M. (1998). L'irrésistible ascension des marques de distributeur. *LSA*, N°1605,05 novembre 1998, p.43

²⁰ Le Coroller P. et Puget Y.. (1999). A quel prix faut-il vendre ? *LSA*, N° 1643, 9 septembre 1999, p. 59

dans la quasi-totalité de vingt pays européens pays étudiés. Les marques de distributeur représentent en 2012 au moins 40 % des produits vendus dans six pays (par ordre décroissant): la Suisse, l'Espagne, le Royaume-Uni, le Portugal, l'Allemagne et la Belgique, mais sont particulièrement fortes sur les marchés naissants tels que la Pologne (28%), la République tchèque (27%) et la Slovaquie (31%). (Nielsen, 2012 – Chiffres publiés par la PMLA)²¹

Entre 2007 et 2012, sur 18 pays (la Grèce et la Turquie étaient absentes de l'analyse réalisée en 2007), seuls trois pays accusent une baisse de leurs parts de marché : 1% en Suède, 2% en Belgique et 3% en Slovaquie, et deux pays stagnent : la Suisse avec 53% de parts de marché et la République tchèque ; les quatorze autres pays témoignent d'une hausse allant de 2 à 18% d'augmentation. (Nielsen, 2012 - Chiffres publiés par la PMLA) Même en France où les consommateurs ont tendance à privilégier les marques nationales, les MDD sont en progression de 0,2 point ; leur part de marché est de 30%.

3.4.Facteurs de succès des MDD

Comme énoncé supra, les crises économique et financière induisent une baisse du pouvoir d'achat incitant une tranche importante des consommateurs à se diriger vers les prix plus bas et de facto, vers les MDD.

A l'origine, nous pouvons imaginer que le public cible était une population économiquement plus faible. Or, le public cible n'est pas constitué uniquement de personnes aux revenus plus modestes, il s'est élargi. En 1989, l'étude de DSA ²²révéla le profil du consommateur de MDD : *« Il est cadre supérieur ou employé, jeune, actif, et très moderne dans ses comportements de consommation. Il subit les contraintes de temps et d'argent liées à la taille de la famille et à un degré de convivialité plus élevé. »*²³

Le dynamisme des enseignes de la grande distribution est indéniablement un facteur de réussite de la progression des MDD ; les distributeurs tentent de répondre au maximum à l'hétérogénéité de la demande des consommateurs en élargissant, en spécialisant leur gamme de produits tout en maintenant des prix compétitifs. (Moati, Mazars, Ranvier, 2007)

²¹ http://www.plmainternational.com/fr/private_label12_fr.htm, page consultée le 10 mars 2013

²² Etude réalisée à partir des enquêtes BBA 1988 auprès de 3000 personnes interrogées à domicile, références mai 1989, cité par P. Breton (2004)

²³ Breton P. (2004), *Les Marques de distributeurs : Les MDD ne sont pas que des copies !*, Paris, France : Dunod/LSA, p. 92

3.4.1. Facteurs de succès dans la relation tripartite : distributeurs, fabricants et consommateurs

Les MDD présentent un avantage pour chacun des acteurs de cette relation tripartite, elles assurent un prix meilleur et plus stable aux consommateurs ; elles procurent un meilleur rendement et une plus grande fidélité des consommateurs pour les distributeurs ; quant aux fabricants, ils peuvent, par la production de MDD pour les distributeurs, amortir leurs investissements.²⁴

Les distributeurs accueillent une population très variée aux goûts et revenus différents ; en introduisant les MDD dans leurs rayons, ils diversifient l'offre et proposent une gamme de produits davantage accessibles par leur prix inférieur aux produits des marques nationales. Ces MDD vont satisfaire les consommateurs qui n'auraient peut-être pas acheté un produit de marque nationale jugé trop chère, elles vont permettre d'attirer et de fidéliser un certain type de clientèle. (Bergès-Sennou et Caprice, 2001)

Les MDD allient le savoir-faire produit du fabricant et le savoir-faire commercial du distributeur. En raison de leurs prix plus compétitifs rendus possibles par la réduction des coûts commerciaux et publi-promotionnels, les consommateurs peuvent améliorer leur pouvoir d'achat. Un autre avantage qui leur est offert est un gain de temps par un repérage plus aisé en rayons et une simplification du choix. (Breton, 2004)

Le fabricant peut être une petite ou moyenne entreprise mais également un grand groupe industriel, tel que Vandemoortele fabriquant divers produits sous la marque de distributeur. Les fabricants peuvent rentabiliser leurs lignes de production, garantir l'emploi au personnel, valoriser leur know-how,... Les rendements d'échelle sont profitables pour le fabricant ; en effet, produire des quantités plus élevées d'un même produit peut faire baisser le coût unitaire et rendre son activité plus profitable. (Bergès-Sennou, Caprice, 2001)

3.5. Points d'attention

D'aucuns réduisent encore les MDD à de banales copies des marques nationales. Afin de supprimer cette idée préconçue, les MDD doivent se libérer du statut de « produit copié », elles doivent mettre en avant, communiquer leur statut de produit de qualité au service du client et ainsi acquérir leur statut propre. *« Il ne s'agit plus alors de MDD qui se contentent de copier de manière servile les grandes marques, mais de véritables marques véhiculant une identité, exprimant un axe de différenciation, ciblant des segments de demande*

²⁴ Manuel de la distribution belge, Comité Belge de la Distribution, p. 39

spécifiques.»²⁵. Dans un article, Chain (2000) montre deux éléments sur lesquels les MDD tentent d'être meilleures que les marques nationales. Premièrement, ces dernières sont meilleures en termes de rentabilité, laquelle s'explique notamment par le faible coût des charges d'exploitation. Deuxièmement, les distributeurs ne veulent pas détruire complètement les marques nationales car cela attire le consommateur, elles conservent dès lors un certain champ de liberté.

Afin de modifier l'étiquette qui leur est parfois injustement collée, innover dans la promotion, la communication de leurs produits est une opportunité à saisir. Or, on sait que la MDD pour réduire ses coûts n'investit pas énormément en communication comme le font les marques nationales.

Si la qualité des MDD a gagné du terrain, elles doivent encore relever le challenge de redorer leur image, de consolider positivement leur identité. Quelques rares MDD se sont élevées au rang de marque reconnue, Ikea fait partie de celles-ci ; il n'en est pas de même pour la majorité, souvent considérées comme des copies n'égalant pas les marques (Breton, 2004). A l'instar des marques nationales, une démarche d'innovation permet de proposer des produits MDD répondant aux attentes des consommateurs dans une société en évolution et ainsi fidéliser la clientèle en se distinguant par rapport à la concurrence.

L'absence de publicité télévisée ne joue pas en leur faveur, en effet, sans cet outil médiatique, il est bien plus difficile de se créer une image positive.

Philippe Breton (2004) souligne que « *En l'absence d'émission de signaux forts des MDD, les consommateurs en sont réduits à se limiter aux signes peu différenciant portés par les emballages, d'où une restitution d'une affligeante banalité. Emettre est une chose mais encore faut-il avoir de quoi nourrir la communication.* »²⁶

Les distributeurs, conscients de l'importance de l'émission de signaux forts et de l'enjeu d'une bonne communication, utilisent le net pour informer les consommateurs des valeurs défendues par le retailer et promouvoir leurs MDD. Un relevé exhaustif de promotion des MDD via le net des différents distributeurs aurait pu être dressé mais ce n'est pas l'objet de la présente étude, aussi, seuls les exemples de deux grandes enseignes sont cités ci-dessous.

²⁵ P. Moati, M. Mazars, M. Ranvier, (2007) Le développement des marques de distributeurs et les stratégies des industriels de l'alimentaire , *Cahier de recherche* N°242, p. 17

²⁶ Breton P. (2004), *Les Marques de distributeurs : Les MDD ne sont pas que des copies !* », Paris, France : Dunod/LSA, p. 128

« *Les produits Carrefour, c'est si simple de bien choisir !* », tel est le slogan mis en avant sur la page d'accueil du site de Carrefour consacré à leurs 9000 produits²⁷. Les autres bandeaux présents sur cette page invitent à en savoir davantage sur les valeurs défendues par les MDD « *Une qualité sans concession* », « *Au meilleur prix* », « *Pour un futur durable* ». Les consommateurs sont réceptifs, sensibles à ces valeurs.

La page consacrée aux MDD du site de Carrefour France met en exergue : « *L'Engagement Qualité Carrefour s'inscrit au cœur de la démarche de développement durable de notre groupe, en fondant ses valeurs sur le respect : celui du consommateur, de la tradition et de l'environnement* »²⁸ Les autres valeurs annoncées sont : le goût et l'authenticité des produits, un partenariat durable avec les fournisseurs, un prix juste, une qualité constante et un environnement préservé. Cette énumération corrobore ce qui a été mentionné supra, l'enseigne souhaite véhiculer des valeurs sûres, qui touchent directement le consommateur.

Le site Internet de Delhaize met également en avant la qualité et le prix sur la page d'accueil consacrée à leurs produits : « *La marque Delhaize. Plus de 6000 produits de qualité, jusqu'à 40% moins chers que les produits de marque nationale.* »²⁹

4. Marques «Premier Prix »

4.1.Définition

Les marques « Premier prix » sont nées de la crise économique, elles sont utilisées par un distributeur pour proposer des produits au prix le plus bas de leur catégorie. Les produits premiers prix affichent un packaging et un logo souvent simples et reconnaissables.³⁰

Pour quelques grandes enseignes, les appellations sont les suivantes : Carrefour Discount (Carrefour), Everyday (Colruyt) et 365 (Delhaize).

4.2.Origine

En Belgique, les produits premiers prix sont apparus durant la crise des années 30. Delhaize le Lion sera le pionnier en lançant ses produits *Derby* pour concurrencer les magasins à prix uniques. Ce n'est qu'en 1978 que GB (Carrefour) lancent ses produits blancs. Ce sont des produits peu impliquant et de qualité correcte. La simplification des matières de base, de la

²⁷ <http://products.carrefour.eu/home.cfm>, consulté le 14 mars 2013

²⁸ <http://www.carrefour.fr/nos-marques-carrefour/vos-produits>, consulté le 14 mars 2013

²⁹ <http://fr.delhaize.be/fr-be/nos-marques>, consulté le 14 mars 2013

³⁰ Manuel de la distribution, Comité Belge de la Distribution, p. 40

composition du produit et du packaging permet qu'ils soient vendus à des prix bas. (Coupain, 2005)

Ce sont les « grands » distributeurs qui ont introduit ce type de produits dans leurs magasins afin d'éviter l'érosion de la clientèle vers les discounters en lui offrant des prix en moyenne inférieurs de 30% à ceux des grandes marques. Dans les années 90, ces produits premiers prix n'étaient guère visibles dans les rayons. Désormais, les enseignes leur réservent une place entière tant dans la communication que dans les rayons. (Terrasse, 2006)

4.3. Premiers prix dans sa relation avec les marques nationales et les MDD

Les premiers prix ne peuvent être repris sous la dénomination de MDD car ils peuvent être transversaux à plusieurs enseignes (Hosh, 1996). Cependant, encore beaucoup de consommateurs ne font pas la distinction entre premiers prix et MDD (Lewi, Lacoeyille, 2007).

Ci-dessous, une étude effectuée par Test-Achats permet de constater la différence entre ces trois types de marques.

Test-Achats, association de protection et défense des consommateurs, a effectué en 2011 une étude relative aux éventuelles différences de qualité entre plusieurs produits groupés en quatre catégories (marques nationales, marques de distributeur, hard discount et premiers prix). Les résultats de cette étude, abordés ci-dessous, sont relayés par deux organismes, le premier est le SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie et le second est le quotidien « La Libre Belgique ».

Les résultats de l'étude³¹ repris dans le rapport du SPF Economie précisent que : parmi une vingtaine de produits alimentaires étudiés, les produits premiers prix ont le moins bon score en matière de qualité.³²

Les résultats transmis par La Libre Belgique mettent en avant différents constats de l'étude. Un de ceux-ci se situe au niveau du prix : les "premiers prix" sont en moyenne 64 % moins chers que les marques nationales ; cette différence de prix n'a pas été expliquée par la qualité nutritionnelle des produits. D'autres différences ont été relevées notamment en matière de goût : la proportion de produits premiers prix ayant obtenu un bon score de goût est de 29 %

³¹ <http://www.test-aankoop.be/alimentation/aliments-moins-chers-moins-bons-s748773.htm>, consulté le 30 mai 2013

³² http://economie.fgov.be/fr/binaries/etude_niveaux_prix_supermarches_tcm326-163021.pdf, consulté le 30 mai 2013

contre plus de 40% pour les trois autres catégories (marques nationales, marques de distributeur, hard discount). Concernant l'appréciation globale, 32 % des produits premiers prix ont reçu une bonne à très bonne appréciation et 34% une mauvaise évaluation, les autres catégories affichent 45 à 50 % d'appréciation positive.

"On retrouve parfois plus d'additifs (comme conservateurs, stabilisateurs ou correcteurs d'acidité) dans les produits les moins chers ou des ingrédients moins chers ou de substitution comme l'huile de palme au lieu de l'huile de tournesol, ou encore moins d'ingrédients (exemple : moins de crevettes dans les croquettes aux crevettes "premiers prix"), mais ce n'est pas systématique", tient à souligner Test-Achats.³³

4.4.Exemples d'études réalisées sur les premiers prix

Les premiers prix ont de plus en plus leur place à côté des marques nationales et des MDD. En effet, de nos jours la recherche du prix le plus bas est devenue une pratique systématique c'est pourquoi il ne faut pas négliger l'impact du discount dans le linéaire ainsi que dans les opportunités à envisager. Des organisations de protection du consommateur ont mené des études afin d'en savoir d'avantage sur les produits premiers prix.

4.4.1. CRIOC ³⁴

Après avoir analysé plusieurs produits premiers prix tels que des pâtes à tartiner à la noisette, des pizzas, des mayonnaises, etc., les meneurs de l'étude ont conclu qu'il était difficile d'établir des conclusions sur le rapport général qualité/prix.

Ils ont cependant relevé une différence dans l'étiquetage du produit. Les informations nutritionnelles sont en effet, moins présentes sur les produits premiers prix que sur les marques nationales ou les marques de distributeurs. Cette affirmation faite par le CRIOC pourra être analysée lors de la partie empirique de ce présent mémoire. Le CRIOC relève que ce problème est principalement présent pour les composants tels que l'oméga 3, oméga6, les acides gras trans et les acides saturés³⁵.

³³<http://www.lalibre.be/economie/actualite/plus-cher-pas-necessairement-meilleur-51b8e3d2e4b0de6db9c513dfl>, consulté le 30 mai 2013

³⁴ <http://www.crioc.be/files/fr/4528fr.pdf>, consulté le 30 mai

³⁵ Nous verrons par la suite que ces composants sont des éléments importants dans la recette pour les margarines

4.4.2. LSA

La revue LSA a publié une étude réalisée en 2011, par l'association de consommateurs 'Familles Rurales' qui vise à protéger le consommateur et mène des actions dans le domaine de la consommation³⁶.

Cette étude montre, après avoir analysé les prix de 35 produits de grande consommation dans six commerces, qu'il était préférable pour le consommateur de faire ses courses dans un supermarché plutôt que dans n'importe quelle autre enseigne (hypermarché, magasin de proximité, ...). « [...] les marques nationales y sont vendues 1,2% moins cher qu'en hypermarché, 17,5% moins cher que dans les petits commerces de proximité. Les supermarchés sont aussi les mieux placés en prix pour les produits à marque de distributeur. Pour les produits premier prix, hyper et supermarchés font jeu égal, mais sont moins chers d'environ 5% que les enseignes de hard-discount »³⁷

5. Enjeux relatifs aux marques nationales et MDD

Il est important en tant que producteur de marques nationales et de MDD de savoir quels sont les éléments qui caractérisent chacune d'entre elles, quels sont les points d'attention à accorder. C'est pourquoi cette partie va mettre en avant les enjeux relatifs à ce type de marques aussi bien pour le producteur que pour le distributeur.

5.1. Les marques nationales ou marques A

De nombreuses marques nationales bénéficient de leurs acquis historiques, en découlent la connaissance approfondie du produit, la renommée, le prestige, la confiance du consommateur. Ce bénéfice peut être un risque si le fabricant, fort de ses acquis, ne se remet pas en question et n'étudie pas l'évolution du marché. Les consommateurs évoluent, leurs goûts se modifient, ils risquent de se détourner d'un produit qui n'a pas su évoluer. Si les fabricants veulent fidéliser les clients, ils n'y réussiront qu'en innovant, en suivant l'évolution des attentes des consommateurs.

Il est techniquement possible de « copier » toutes les marques mais il est bien plus difficile de parvenir à remplacer une marque par une MDD dans la tête du consommateur. En effet, certaines marques nationales sont quasiment « intouchables » car bien trop ancrées dans le

³⁶ http://www.famillesrurales.org/defense_conso-101-102.html , consulté le 22 mai 2013

³⁷ <http://www.lsa-conso.fr/pour-les-premiers-prix-les-supermarches-seraient-moins-chers-que-le-hard-discount,118406> , consulté le 22 mai 2013

schéma mental des consommateurs avertis ; pour n'en citer qu'une : la pâte à tartiner « Nutella » est loin d'être détrônée par une MDD. (Breton, 2004)

5.2. Les marques de distributeurs

Les MDD bénéficient de plusieurs avantages dont quelques-uns sont énumérés ci-dessous.

Les MDD ont énormément évolué ces dernières années et ce sur plusieurs niveaux. Il y a quelques années encore, elles étaient notamment jugées comme étant de qualité moindre aux marques nationales. Désormais, sur ce critère, nombreuses sont celles qui rivalisent à armes égales avec leur concurrente, ce critère de qualité reproché aux MDD disparaît progressivement.

Les émissions prônant leurs avantages se multiplient, cela sensibilise donc le consommateur à vouloir essayer ce genre de produit ; une fois satisfait, il va procéder au rachat et le processus sera donc lancé. Grâce au bouche à oreille et à son expérience, le consommateur est de plus en plus conscient de la qualité grandissante des MDD.

En plus de cette amélioration au niveau de la qualité, les MDD bénéficient d'une part, d'un avantage considérable grâce au savoir-faire du fabricant possédant une connaissance des produits et du marché et d'autre part, du savoir-faire de l'enseigne qui a une perception approfondie des besoins et des goûts des clients. L'enseigne va choisir pour la fabrication de ses MDD le fabricant qui lui garantira des produits de qualité à un coût compétitif.

En raison de leurs prix démocratiques, elles donnent la possibilité à un bon nombre de consommateurs de s'offrir des produits qu'ils ne pourraient acheter sans leur présence. Pour ne citer qu'un exemple, le foie gras ou le saumon fumé ne ferait peut-être partie des tables de fêtes de certains clients si ces produits n'existaient pas en marque de distributeur à des prix raisonnables.

Un distributeur, proche de sa clientèle, peut réagir rapidement si l'introduction d'une MDD ne répond pas aux attentes des consommateurs et inversement, si un produit MDD plait, il peut procéder à sa mise en avant pour stimuler encore davantage sa vente.

Elles doivent aussi faire face à certains risques ou menaces dont quelques-uns sont susmentionnés.

En introduisant les MDD dans leurs assortiments, les distributeurs doivent prendre en charge pour celles-ci divers coûts qu'ils n'avaient pas lorsqu'elles n'existaient pas, ces coûts ont trait aux opérations de promotion, d'information, aux présentoirs, aux stocks,

Il est essentiel pour le distributeur de choisir correctement le fabricant afin d'avoir des produits de qualité; de plus, le distributeur doit aussi gérer efficacement son assortiment, ce qui nécessite de nouveaux moyens et compétences, ils doivent adapter leur structure et acquérir de nouveaux savoir-faire. Un élément non négligeable est également l'engagement général de l'enseigne. En effet, si un consommateur achète de la lingerie chez Cora et qu'après deux lavages, les coutures ne tiennent pas, c'est l'entière responsabilité de l'enseigne qui risque d'être remise en cause.

En conclusion, le monde de la distribution se doit d'évoluer en fonction des attentes des consommateurs. Si pour ces derniers, les prix restent un facteur déterminant, ils accordent une importance de plus en plus élevée à la qualité des produits, aux services, au plaisir et au temps gagné en faisant les achats, etc. (Bergès-Sennou, 2006). Dans ce sens, les MDD se doivent de suivre cette évolution et accorder une attention toute particulière à garantir des produits de qualité tout en maintenant des prix attractifs pour les consommateurs. La plupart ont relevé ce défi de proposer des produits de qualité à des prix moins chers que les marques nationales. Au commencement de l'histoire des MDD, les produits étaient fabriqués par de petits ou moyens producteurs, de plus en plus, leur fabrication est confiée à de grands producteurs, de grands groupes internationaux, réputés notamment pour la qualité de leurs produits.

Section 3 Qualité

Comme expliqué au début de ce chapitre, la base de ce mémoire dont le but est de définir différentes opportunités business a été de récolter une série de données afin de former des segments relativement homogènes sur base de la composition du produit ; l'explication théorique de la segmentation fera l'objet de la section suivante. Les données nécessaires à cette segmentation se basent donc sur la qualité objective du produit. C'est pourquoi, une explication de ce concept sera donnée par la suite. De plus, nous nous référerons également à une notion étudiée par Olson et al. (1974) qui est la qualité perçue. Ces auteurs ont identifié deux indicateurs permettant d'évaluer la qualité perçue d'un produit. Leur typologie sera abordée afin de mieux appréhender les concepts utilisés lors de l'analyse empirique.

Nous donnerons donc une explication générale de la qualité objective ainsi que de la qualité perçue pour expliquer plus précisément d'une part, les indicateurs extrinsèques utilisés dans la partie empirique, c'est-à-dire le prix et l'emballage et d'autre part, les indicateurs intrinsèques au produit, les attributs réels de ce dernier.

1. Qualité objective

La qualité objective est définie comme « l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins exprimés ou potentiels des utilisateurs. » (Lewi, Lacoeyuilhe, 2007)

La qualité est considérée par quelques auteurs (Garvin, 1984 ; Ouchi, 1981) comme un enjeu stratégique mais peu de travaux ont été établis à ce sujet. Porter (1980) énonçait dans ses travaux que pour avoir un produit de qualité il fallait avoir un élément différenciant. Alors que Phillips, Chang, Buzeell (1983) ont constaté sur base de leur étude empirique que la qualité est un élément important et pas uniquement pour les petites entreprises qui souhaitent se démarquer de leurs plus gros concurrents. En effet, la qualité est un élément important de la position sur le marché.

2. Qualité perçue

2.1. Définition et aperçu

Comme le soulignent des auteurs tels que Parasuranam (1986), la qualité perçue est différente de la qualité objective dans le sens où cette dernière est celle utilisée par l'entreprise pour mesurer certains éléments objectivement alors que la qualité perçue, comme nous le verrons dans ce point, est celle ressentie par le consommateur. La qualité perçue se définit de la manière suivante : « le jugement du consommateur concernant le degré d'excellence ou de supériorité attribué à une entité » selon Zeithalm (1981). Comme l'ont expliqué Olson et al. (1974) il existe différents indicateurs affectant la qualité perçue. On peut faire une distinction entre deux grandes catégories, à savoir les indicateurs intrinsèques qui déterminent la composition physique du produit comme le goût, sa couleur, son poids, et les indicateurs extrinsèques qui sont le prix, le nom de marque, le niveau de publicité. Dans notre cas, la segmentation va s'opérer sur base des attributs intrinsèques alors que l'analyse discriminante va quant à elle s'opérer sur les attributs extrinsèques. Comme nous l'avons expliqué dans la section précédente, la marque est un indicateur de choix dans la décision du consommateur. L'emballage et le prix sont des concepts qui seront utilisés dans la suite de ce mémoire, c'est pour cette raison qu'ils seront brièvement expliqués dans la suite de cette section. Le niveau de publicité est également un élément important dans les indicateurs extrinsèques mais ne fait pas l'objet de ce mémoire. En ce qui concerne la composition du produit comme indicateur intrinsèque nous avons décidé de l'expliquer brièvement étant donné l'importance de ce facteur pour la suite de cette étude.

La notion de qualité perçue a été définie par Olshavsky (1985) comme « une forme d'évaluation globale d'un produit ». Gardner (1987) quant à lui reprend huit critères différents dans la notion de qualité notamment l'esthétisme, la fiabilité, la durabilité, la conformité, la qualité perçue, le service, les caractéristiques techniques de base et accessoires. Zeithlam (1988) définit la qualité perçue comme « le jugement du consommateur concernant la supériorité ou l'excellence du produit. » On peut dès lors affirmer grâce aux différents auteurs tels que Monroe et Krishman (1985) qu'il y a une différence entre la qualité perçue et la qualité objective.

La qualité perçue est un enjeu essentiel dans la relation tripartite mentionnée supra. Elle vise les trois types de marques abordées dans la présente étude. Si le consommateur ne perçoit pas la qualité d'un produit, il ne procèdera probablement pas à l'achat, effet négatif pour le fabricant et le distributeur. Ces deux parties doivent être particulièrement attentives à produire et offrir des produits de qualité dont la perception par le consommateur sera positive, c'est un élément majeur de leur business. Afin de rendre cette perception positive, ils doivent saisir, rechercher toutes les opportunités qui leur sont offertes.

2.2.La perception de la qualité par le consommateur

« La qualité perçue donne du sens et de la valeur aux produits, elle limite les risques d'échec par la séduction, la confiance qu'elle leur confie »³⁸. Comme énoncé dans l'introduction, la notion de qualité perçue est propre à chaque individu puisqu'elle touche ce que chacun perçoit avec ses sens et sa sensibilité. Elle est le reflet de la satisfaction du client, elle a son importance dans le processus d'achat.

Pour affiner l'attention à accorder à la qualité perçue, J-L. Giordano (2006) en distingue trois types : la qualité de base correspondant à un produit sans défaut, elle est de plus en plus considérée comme un dû par la clientèle ; ensuite, vient la qualité des services rendus, lesquels visent les services offerts par un produit ou un service qui sont les raisons mêmes de l'achat ; le dernier type concerne les signes de qualité, ils sont importants car se perçoivent dès le premier regard et déterminent si le produit est digne de notre confiance et mérite l'achat.

Comme souligné supra, la valeur n'est pas dans le produit mais dans la perception qu'a le consommateur du produit, souligne J-N. Kapferer (2006). Il précise encore qu'en matière de

³⁸ Giordano J-L. (2006), *L'approche qualité perçue*, Editions d'organisation.

produits alimentaires, une catégorie de consommateurs est rassurée par la présence d'une marque, ils ont besoin, s'ils achètent un produit MDD, de connaître le fabricant de celui-ci (Kapferer, 2006). Or, le produit MDD affiche rarement le nom du fabricant, cette omission volontaire leur permet de changer de fabricant s'ils trouvent moins cher ailleurs. Dans ce cas, le consommateur risque d'avoir une image négative du produit s'il ne trouve pas sur l'emballage le renseignement souhaité.

La qualité perçue se basera également sur l'image qu'a le consommateur du magasin, comme souligné par Collins-Dodd et Lindler (2003). En effet, un consommateur qui n'apprécie pas une enseigne mais s'y rend pour une raison quelconque n'aura pas envie d'acheter de MDD.

3. Indicateurs extrinsèques

Smith et Broome (1966) ont annoncé dans leur recherche que le nom de marque était un attribut plus valorisé par le consommateur que le prix. Mais Monroe et Broome (2003) soulignent que le prix est un élément essentiel et ceci est dû à son importance dans la situation d'achat.

3.1. Prix

3.1.1. Introduction

Le prix est une variable du marketing mix importante à prendre en compte, elle affecte non seulement positivement la marge de l'entreprise avec un impact direct sur le chiffre d'affaires, mais négativement les quantités vendues. (Malcolm H., McDonald B. 2004)

L'entreprise doit en effet saisir cette opportunité qui se présente à elle, d'augmenter ses prix en ne perdant pas de clients, ceci aura une répercussion positive sur son résultat. Cependant, réussir à effectuer cela avec succès n'est pas chose aisée et nécessite une réflexion poussée et une mise en œuvre sans reproche.

Pour réaliser cela il est nécessaire d'avoir une multitude d'informations sur son consommateur et plus particulièrement la sensibilité vis-à-vis du prix des produits, les objectifs commerciaux de l'entreprise ainsi que ses coûts de production et de vente. (Simon, Jacquet, Brault, 2000). Cependant l'analyse et les informations sur la concurrence jouent également un rôle dans la stratégie de fixation du prix.

Le prix peut également être perçu négativement par le client, être utilisé par la concurrence pour récupérer des parts de marchés.

3.1.2. Variable importante dans la différenciation entre MDD et marques A

Si le prix est une variable importante dans le choix du consommateur, il doit être abordé de manière intelligente en matière de marketing. Aujourd'hui, le client est très intelligent : il compare les prix, il connaît la qualité et il a des perceptions très fortes. Carrefour a cru mettre à mort Colruyt pensant que, grâce à la grandeur de leur groupe, ils allaient pouvoir proposer des prix plus bas. Carrefour avait calculé le prix d'un caddie reprenant environ 3000 produits et prétendait être le moins cher du marché. Sur ce caddie virtuel, il l'était mais Colruyt a souhaité savoir si sur les 75 000 autres produits ils étaient moins chers ?! Carrefour a commis la maladresse de parler « Prix », cela faisait remonter dans l'inconscient du client que le prix était l'élément principal alors qu'à ce jeu-là, Colruyt était gagnant. En réalité, Carrefour a fait la pub de Colruyt. BMW ne parle pas du prix de ses produits, ils parlent de la robustesse, de la qualité et retrograde le prix dans l'inconscient. (Zidda, 2013)

Une étude proposée par Dietsch, Bayle-Tourtoulou, Krémer (2000) sur 134 marques nationales et 23 marques de distributeurs montrent que le niveau de dépenses des ménages, la faiblesse des dépenses publicitaires, l'intensité de la concurrence entre marques et les écarts de prix entre les marques sont des facteurs favorisant l'augmentation de l'élasticité-prix des marques. Alors que le prix relatif, l'intensité promotionnelle, la largeur de l'assortiment sont des facteurs qui « *opèrent effectivement pour expliquer les différences entre marques au sein de la catégorie* ». ³⁹

3.1.3. Prix dans sa relation avec la qualité

Dans le marché des biens de consommation, le prix est sans nul doute une variable communicationnelle importante. Il est en effet un attribut de qualité pour le consommateur comme le prouve l'étude menée par Monroe et Krishman (1985) qui expliquent cette relation positive entre prix et qualité perçue. Cependant de nombreux autres auteurs comme Friedman (1967) n'ont pas trouvé cette même relation positive. Nous passerons en revue ci-dessous quelques auteurs mettant en doute les affirmations de Monroe et Krishman.

Friedman (1967) explique ne trouver qu'une faible relation entre ces deux notions. Gerstner (1985) est parvenu à la même constatation mais a ajouté que cette faible relation s'observait davantage pour les produits d'achats courants.

³⁹Dietsch M., Bayle-Tourtoulou A-S., Krémer F. (2000), Les déterminants de l'élasticité-prix des marques, *Recherche et Applications en Marketing*, 15(3)

Pour Peterson et Wilson (1985) la relation prix-qualité perçue peut être négative. Peterson (1970) explique que cette relation varie selon les individus. Zeithalm (1985) énonce que cette perception dépend également des segments de la population, tous ne perçoivent pas le prix de la même manière.

Shapiro (1968) précise que les consommateurs se forment ce genre de relation lorsqu'ils ont peu d'informations sur le produit.

Si nous reprenons les idées générales, nous pouvons dire que le consommateur va se former cet heuristique prix faible-qualité faible lorsqu'il est peu familier avec ce produit et qu'il est persuadé de la différence de qualité entre les marques.

3.2.L'emballage

Le packaging d'un produit est devenu un enjeu communicationnel essentiel pour les entreprises et plus précisément pour celles produisant des biens de grande consommation (Dano, 1996). Nous pouvons dès lors comprendre l'importance du packaging pour les MDD qui n'ont que très peu de moyens pour faire de la publicité.

D'autres auteurs (Banks 1950, Brown 1958, McDaniel and Baker 1977, Miaoulis and d'Amato 1978) soulignent que le packaging n'est pas qu'un simple moyen de communication mais peut également donner une impression de qualité au produit. Harckham (1989) révèle que le packaging est la fenêtre du consommateur sur le produit car il est la première impression que le consommateur se forme sur le bien, sa qualité ou sa valeur. Pour les produits alimentaires, le client ne voit, en général, pas le produit, c'est pourquoi il doit former sa première impression sur l'emballage. Les managers ont donc tout intérêt à créer des packagings qui se distinguent sur le linéaire.

Ce n'est que dernièrement avec Rigaux-Bricmont, (1982) que le packaging s'est introduit comme un indicateur extrinsèque.

4. Indicateurs intrinsèques

Contrairement aux indicateurs extrinsèques ces éléments sont indissociables. En effet, un changement d'un composant du produit va modifier de façon tangible le produit en lui-même. Dans notre cas, si l'on change une des composantes de la recette telle que le pourcentage de matière grasse, la margarine n'aura plus la même consistance. En effet, plus le taux de matière

grasse est faible et plus la margarine est liquide il faut dès lors ajouter des stabilisants qui modifient une nouvelle fois la recette.

Ces indicateurs sont liés au produit en lui-même c'est-à-dire sa composition, son odeur, son aspect, sa couleur. Cependant, il est difficile de définir des critères précis, ceux-ci dépendent en effet des produits. Avoir des pulpes dans un jus d'orange peut signifier un produit de qualité alors que cela n'est pas le cas pour un jus de pomme. Avoir une margarine avec des EPA/DHA signifie que celle-ci est bonne pour la santé car ils réduisent le taux de cholestérol, mais altèrent le goût.

Plusieurs auteurs comme Darden et Schwinghammer (1985), Edgar et Malhotra (1978), Olson et Jacoby (1972) ont conclu que les valeurs intrinsèques étaient en général plus importantes pour le consommateur dans l'évaluation de la qualité parce que leur perception de valeur était supérieure aux indicateurs extrinsèques.

Cependant, d'autres études (Sawyer, Worthing et Sendak, 1979) montrent que les indicateurs extrinsèques sont plus importants pour le consommateur.

Nous avons donc pu constater au travers de cette section que la notion de qualité est un élément essentiel à prendre en compte par les entreprises dans leur prise de décisions. En effet, comme le souligne Grocock (1986), un produit de qualité est un produit qui plait aux consommateurs et qui répond ainsi à ses attentes.

Section 4 Segmentation

La contribution principale de ce travail est de fournir des pistes d'opportunités non comblées par la société Vandemoortele. Pour atteindre cet objectif, nous avons décidé d'établir une nouvelle segmentation basée sur la composition du produit. Pour ainsi déterminer quelle(s) pourrai(en)t être l(es) opportunité(s) business pour la société.

Ci-dessous sera reprise une explication théorique de la segmentation, nous commenterons le critère sur lequel nous nous sommes basés pour établir cette nouvelle segmentation, nous développerons celle déjà présente au sein de la société et son apport pour celle-ci.

1. Introduction

La segmentation consiste à découper le marché en groupes relativement homogènes. Cette segmentation permet à l'entreprise d'être efficace et ainsi d'offrir des produits répondant le

mieux aux attentes des consommateurs. Kotler et Dubois (1986) précisent que la segmentation consiste à : « découper le marché en sous-ensembles homogènes, significatifs et accessibles à une action marketing spécifique. »

Les premiers articles importants sur la segmentation remontent aux travaux effectués par Barnett (1969) et Yankolevic (1964). Mais Smith (1956) a permis une évolution des recherches de la segmentation comme outil stratégique du marketing.

Selon Beane et Ennis (1989), il existe deux raisons principales à réaliser une segmentation, l'une d'entre elles justifie clairement pourquoi nous avons décidé d'effectuer une nouvelle segmentation afin d'arriver à l'objectif fixé. En effet, les auteurs prétendent que la segmentation va servir à détecter des opportunités de lancement de nouveaux produits ou à repositionner certains déjà existants.

Il est nécessaire de définir le marché, de déterminer les unités d'observation du marché, des critères utilisés et de décrire ces segments (Aurier, 1989). Il n'existe pas une seule façon de segmenter, cela dépendra des critères utilisés. Il existe plusieurs variables permettant de segmenter, les quatre plus utilisées et définies par Kotler sont les variables géographiques, démographiques, psychographiques et comportementales. Vu le sujet de notre étude, notre segmentation s'est basée sur des variables correspondant aux caractéristiques du produit, à savoir la margarine.

2. Variable de segmentation basée sur les caractéristiques du produit

L'idée est de découper le marché en fonction de la nature du produit. Beazley (1973) explique que la segmentation produit est utile lorsqu'il faut identifier des opportunités de nouveaux produits et en analysant les marques ou produits qui sont en concurrence. Selon l'auteur, l'avantage est que les caractéristiques des produits restent relativement stables dans le temps alors que le comportement du consommateur varie plus rapidement. De plus, ce type de segmentation est également plus facile à mettre en œuvre comme nous partons de quelque chose qui existe. Cependant, le risque est d'offrir une offre décalée par rapport à ce qu'attend le client (Malaval, Bénaroya, 2009). Pour résoudre ce risque, les éventuelles opportunités

devront être mises en relation avec les parts de marchés des autres produits existants sur ce cluster afin de déterminer s'il est propice de lancer ce nouveau produit⁴⁰.

Comme énoncé supra, d'autres variables peuvent être utilisées pour obtenir une segmentation, notamment les variables liées aux circonstances d'usage du produit. C'est pourquoi, le point suivant abordera brièvement ce type de variable.

3. Segmentation par les circonstances d'usage du produit (segmentation déjà existante au sein de la société)

Cette forme de segmentation, appliquée au sein de la société, a été explicitée par Stout et al. (1977). Ce dernier énonce qu'il faut essayer de détecter la manière avec laquelle les individus utilisent le produit, pour ce faire, un questionnaire est remis aux répondants leur demandant par exemple d'expliquer pourquoi ils ont acheté ce produit. Cette segmentation est particulièrement intéressante pour certains produits alimentaires. Les consommateurs vont acheter un produit plutôt qu'un autre selon l'utilisation qu'ils doivent en faire. (Young, Ott, Feigin, 1978). Dans notre cas, un consommateur ne va pas utiliser une margarine de cuisson pour tartiner et inversement. En Belgique, ce type de segmentation est adéquat dans le sens où toutes les margarines sont utilisées pour l'une ou l'autre utilisation, ceci n'est pas le cas dans d'autres pays où la combinaison des deux utilisations est possible.

Section 5 Conclusion

Au terme de cette partie, il nous semble opportun de rappeler quelques idées essentielles.

La première section a été consacrée à la distribution de manière générale. Elle a permis de relever le changement radical du pouvoir entre le distributeur et le fabricant. La montée des MDD a modifié la relation entre ceux-ci, les fabricants n'ont plus le plein pouvoir dans les négociations avec les distributeurs, ces derniers ont désormais un poids certain pour faire basculer le pouvoir en leur faveur.

La seconde section nous a permis de mettre en avant que les crises financières à répétition ont renforcé l'essor des marques parallèles aux marques nationales. Les marques de distributeur occupent désormais une place importante dans les linéaires des enseignes et leurs parts de

⁴⁰ Comme expliqué dans le chapitre 2, Vandemoortele achète les données concernant les volumes des produits concurrents mais ne dispose pas des parts de marchés pour chacune des références concurrentes.

marchés ne cessent d'augmenter. La qualité et les prix attractifs des MDD leur permettent de rivaliser avec les marques nationales.

La troisième section a, quant à elle, relevé quelques notions importantes pour toute entreprise souhaitant continuer à proposer une offre de qualité aux consommateurs. En effet, comme nous l'avons énoncé plusieurs fois au cours de ce chapitre, nous sommes dans une ère en constante évolution, les industriels doivent donc savoir quels sont les éléments valorisés par les consommateurs.

Enfin, la dernière section nous a permis d'expliquer brièvement et de manière théorique la segmentation. Celle-ci sera utilisée afin de réaliser les analyses permettant de mener l'objet de l'étude, thème du second chapitre.

Chapitre 2 : Application empirique

Section 1 Problématique

1. Contexte et objectif

L'objectif du présent mémoire est d'évaluer les opportunités encore à saisir par Vandemoortele pour son secteur margarine. En effet, l'entreprise possède déjà une grande part du marché en Belgique avec ses MDD mais, une analyse de ce qui se fait actuellement sur le marché permettrait de relever des opportunités essentielles pour Vandemoortele et ainsi d'augmenter encore sa puissance dans ce secteur. Comme expliqué dans le chapitre 1, nous allons déterminer une nouvelle segmentation basée sur les attributs du produit. Grâce à cela, nous pourrions analyser si Vandemoortele comble de manière concrète l'ensemble des clusters. Cette segmentation basée sur les attributs réels du produit va permettre de déterminer où se positionne Vandemoortele par rapport à ses concurrents. Suite à l'interview avec un expert du département R&D, nous nous sommes rendu compte que certaines caractéristiques du produit sont des facteurs essentiels pour une margarine, comme le « soja », les sources d' « oméga 3 », le pourcentage de matière grasse, etc. Il est dès lors important pour Vandemoortele de connaître sa position par rapport à ses concurrents sur ces facteurs. Nous pourrions par exemple avoir un segment composé entièrement de margarines concurrentes, il serait dès lors pertinent de voir s'il peut être intéressant pour VDM de s'y lancer. De plus, Vandemoortele étant producteur de marques de distributeurs et également conseiller pour ceux-ci, cette segmentation permettrait de voir dans quelle mesure les produits offerts par chaque distributeur sont en adéquation avec ce qu'offrent déjà les marques nationales et ainsi proposer des pistes de développement. La nouvelle segmentation définie sera comparée à celle déjà présente au sein de la société, laquelle est basée sur l'utilisation faite par les consommateurs du produit afin d'identifier les différents résultats obtenus et fournir des recommandations avisées à la société. Nous pourrions ensuite analyser comment les différents segments se différencient en termes d'allégations sur le packaging, quelle sorte de packaging.

Comme expliqué dans le chapitre 1, la qualité objective du produit est primordiale pour constituer la base de données utilisée pour la détermination de segments. Les évaluations d'opportunités business s'articuleront autour de variables présentes dans le marketing mix à savoir le prix, le produit et la place. Celles-ci ont été explicitées à l'aide de la notion de

« qualité perçue » définie par Olson et al. (1974) qui ont déterminé différents indicateurs permettant d'évaluer la qualité d'un produit.

Les modalités et la structure exacte du tableau de bord se sont précisées après discussion avec Monsieur Dierickx, international channel manager et d'autres managers chez Vandemoortele. S'intéresser aux promotions n'a pas été jugé comme élément pertinent. En effet, la récolte des données concernant ce volet du marketing mix demanderait trop de temps et n'apporterait que très peu de valeurs ajoutées. Comme expliqué précédemment dans le chapitre 1, les promotions n'ont que très peu d'impacts pour les MDD alors que les marques nationales se livrent une bataille sans merci à ce sujet. Chaque semaine une nouvelle promotion apparaît dans les rayons des magasins. C'est pourquoi nous avons décidé d'un commun accord de nous concentrer sur les trois autres volets du marketing mix à savoir le prix, le produit et la place.

La suite de ce chapitre donnera une description plus précise de la société qui nous permettra de réaliser cette analyse afin de mieux appréhender la problématique et de comprendre les enjeux que ces opportunités constituent. La deuxième section mettra en avant la méthodologie utilisée, à savoir, la création d'une base de données permettant l'analyse du clustering mais également les données concernant le packaging, les distributeurs et le prix afin de permettre la réalisation de l'analyse discriminante. Une troisième section analysera les résultats obtenus grâce à ces outils ainsi que les opportunités détectées sur base de ceux-ci. Enfin, une analyse discriminante complémentaire sera menée et se basera sur des clusters déjà connus au départ, ceux-ci seront constitués des différents acteurs présents sur le marché. Nous utiliserons les mêmes variables que dans la précédente analyse discriminante. L'intérêt de cette étude est de détecter quelles variables permettent de différencier les industriels entre eux.

2. Présentation de Vandemoortele et sa division marketing

2.1. Présentation générale et perspectives de développement

Vandemoortele est une société belge familiale, créée en 1899 par deux membres de la famille, elle s'est développée au fil du temps ; elle est implantée dans plusieurs pays européens.

Vandemoortele est constituée en Société Anonyme (Naamloze Vennootschap), société publique à responsabilité limitée de droit belge. Le siège de la société est situé à Moutstraat 64 à 9000 Gent.

Vandemoortele développe son activité industrielle et commerciale autour de deux divisions : Frozen Bakery Products, plus communément appelée «Dought » qui propose principalement des produits surgelés et vise surtout le segment Foodservice. Les produits proposés vont de la viennoiserie prête à cuire, des produits salés aux produits de pain précuits et cuits sous la marque Banquet d'Or. Elle fabrique également des donuts et des muffins, uniquement à décongeler, fabriqués selon la recette américaine originale sous la marque « The Originals ». Elle dispose d'un assortiment étendu de bavares prêts à servir sous la marque « La Pâtisserie du Chef ».

La seconde division de Vandemoortele est la division Lipids qui s'articule autour des margarines et graisses tant pour le B2B que pour le B2C. Vandemoortele produit et commercialise des margarines et graisses aussi bien pour l'industrie que pour le retail. Elle possède ses propres marques principalement en retail et industrie, présentes en Belgique, France et Allemagne. Elle est également leader dans la production des margarines et graisses en marques de distributeurs (MDD).

Chacune des deux divisions compte trois départements : Supply Chain, Commercial et Services.

Le Conseil d'administration définit la politique générale du Groupe Vandemoortele et informe les actionnaires. Le Conseil d'Administration est composé de 13 membres dont le Président Directeur Général, Monsieur Jean Vandemoortele, à qui est confiée la gestion quotidienne. Ce dernier préside et dirige le Comité exécutif se composant des directeurs généraux des deux lignes de produits, du directeur financier, du directeur des ressources humaines du groupe et du secrétaire général.

2.1.1. De sa création familiale nationale vers sa distribution et production européennes

En 1899, l'usine est fondée par Constant Vandemoortele et son fils Adhémar. A ses débuts, l'entreprise produit et fournit du savon au niveau local, au fil des ans, elle évolue et devient un producteur national d'huile de consommation.

L'évolution se poursuit et d'une entreprise nationale, elle devient un producteur européen d'huiles et de graisses (huiles crues, raffinées, huiles en bouteilles, margarines, graisses, mayonnaise). En 1978, elle se lance dans les produits de boulangerie surgelés, cette partie devient un segment important du groupe. En 1980, elle entame la production de boissons au

soja et de produits dérivés qui deviendra une activité importante ; les produits bien connus « Alpro » sont nés.

2.1.2. Ses objectifs et son chiffre d'affaires

Un de leurs objectifs est d'être le fournisseur choisi par leurs clients (distributeurs) en leur offrant des produits de haute qualité, tant au niveau du service que de l'innovation. L'entreprise est particulièrement attentive « *à l'analyse et à la compréhension des grandes tendances de la consommation en général et de l'agroalimentaire en particulier.* »⁴¹

Vandemoortele vise également le respect de la société et de l'environnement. Ils sont conscients qu'un des buts qu'ils souhaitent atteindre, à savoir : le développement constant de Vandemoortele, va de pair avec le développement de leurs collaborateurs c'est-à-dire les personnes travaillant au sein de la société⁴². Ils sont convaincus que la qualité de leurs produits, la réponse aux performances environnementales et le développement personnel de tous les collaborateurs sont les fondements d'une entreprise responsable, efficace et rentable⁴³.

En 2010, le Groupe Vandemoortele a enregistré un chiffre d'affaires de 1079 millions d'euros et un bénéfice opérationnel (EBIT) de 42 millions d'euros (contre 57 millions d'euros en 2009). Le bénéfice net des activités poursuivies atteint 27 millions d'euros, ce qui équivaut au bénéfice net de l'avant-crise en 2007. Avec des fonds propres représentant 65% du bilan total, Vandemoortele dispose d'une structure de bilan particulièrement solide.

En 2011, le chiffre d'affaires du Groupe Vandemoortele est de 1.273 millions d'euros, en progression de 18%.

En 2012, Vandemoortele a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 260 millions d'euros (-1% par rapport à l'année 2011).

2.1.3. Les perspectives d'avenir et les projets de développement

Dans un contexte de crise généralisé, le groupe Vandemoortele souhaite poursuivre sa croissance et améliorer sa rentabilité.

Plusieurs pays européens accusent plus fortement la crise et la consommation s'en ressent. A cette situation s'ajoute l'augmentation du prix des matières premières pratiquées par les pays BRICS, (**B**résil, **R**ussie, **I**nde, **C**hine et **S**outh Africa (Afrique du Sud)).

⁴¹ Chartes Vandemoortele

⁴² Présentation (powerpoint) de Vandemoortele : « Vandemoortele, marktleider in diepvriesbakkerijproducten en margarines & vetten »

⁴³ Ibid.

Ces dernières années, Vandemoortele a lancé nombre de nouveaux produits et procédés, l'entreprise collabore étroitement avec des Universités et des Instituts afin d'améliorer la qualité de ses produits.

Tous les produits sont préparés à base des meilleurs ingrédients et matières premières en faisant appel aux technologies les plus modernes. Vandemoortele est ainsi en mesure de garantir une qualité supérieure constante par la mise en œuvre des systèmes de contrôle les plus stricts.

Vandemoortele souhaite promouvoir le développement durable ; pour preuve, en voici quelques exemples :

- En matière d'utilisation rationnelle de l'eau et de l'énergie, l'entreprise peut prouver 8% d'eaux usées en moins depuis 2005.
- Au niveau des déchets, l'entreprise affiche 33% de déchets non triés en moins depuis 2005.

2.2.La division Lipids

Nous nous attarderons sur cette division et uniquement sur les margarines, en effet, celles-ci font l'objet de la présente étude.

2.2.1. Margarines

Vandemoortele commercialise en Belgique des marques fortes sur le marché des graisses et margarines, telles que Roda, Vitelma, Fama et Belolive. A l'échelon européen, le groupe s'adresse surtout aux utilisateurs professionnels avec ses graisses et margarines Risso.

En Allemagne, Sojola est une margarine au soja connue.

2.2.2. Le produit : la margarine

Beaucoup de personnes utilisent le mot « margarine » pour toutes les matières grasses végétales hormis le beurre. Mais en réalité, cette appellation est d'un point de vue légal, un abus de langage. Par facilité, ce terme « margarine » sera également utilisé. Voici cependant les différentes appellations légales concernant « la margarine ». Elles varient en fonction du taux de matière grasse:

- 80-90% matière grasse : margarine
- 62-80% matière grasse : produit avec X% de matière grasse
- 60-62 % matière grasse : margarine avec moins de matière grasse
- 41-60% matière grasse : produit avec X% de matière grasse

- 39-41% matière grasse : minarine
- 10-39% matière grasse : produit avec X% de matière grasse

L'appellation est différente selon les pays, en effet la législation française autorise de mettre le mot « light » sur son packaging à partir de 35 % de matière grasse et « allégée » à partir de 50%.

2.2.3. Le Centre Vandemoortele «Lipid Science and Technology»

Le Centre Vandemoortele «Lipid Science and Technology» a été créé le 11 avril 2011 à l'Université de Gand et se consacre à l'étude du développement de « graisses saines » conservant des propriétés fonctionnelles telles que le goût et la texture.

2.2.4. Concurrents

Vandemoortele se situe dans un environnement concurrentiel qu'on pourrait qualifier de stable a priori. En effet, le marché belge de la margarine se divise entre trois producteurs principaux : Vandemoortele produisant à la fois des MDD et des marques nationales, Unilever ne produisant que des marques nationales et Johnson et Johnson ne commercialisant qu'une seule marque nationale.

Ci-dessous sont repris le poids des différents producteurs sur le marché belge (la liste des produits fabriqués par chacun des concurrents se trouve en annexe 1) :

	MAT	MAT-1
UNILEVER	23.330.158	24.326.786
VDM	8.201.380	9.156.524
PL	14.187.260	14.329.031
J&J	423.646	487.589
OTHERS	89.616	97.003

Tableau 1 : Poids des forces en présence (Sources : Nielsen)

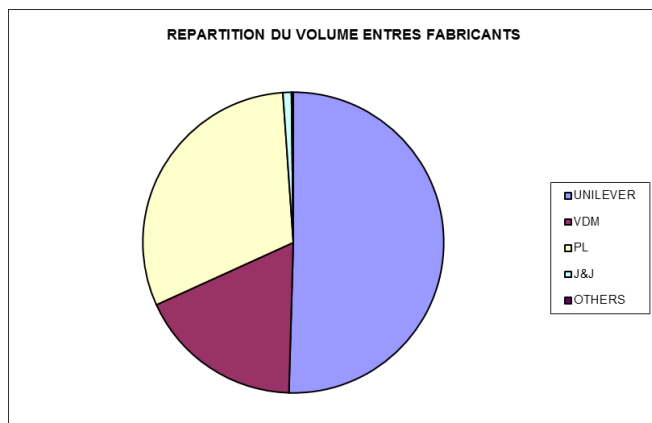


Figure 1: Graphique des forces en présence (Sources: Nielsen)

Section 2 Démarche méthodologique utilisée

Cette partie permettra de répondre aux questions suivantes: quelles informations récolter, où les trouver, quelles analyses réaliser, quels outils utiliser ?

La constitution de la base de données est un élément essentiel pour obtenir la nouvelle segmentation voulue et ainsi déterminer les opportunités business pour Vandemoortele.

Cette partie présentera toutes les démarches pour arriver aux résultats finaux issus du programme SAS, celui-ci nous a semblé le plus pertinent pour réaliser notre étude. Ainsi, dans un premier temps, sera présenté le dispositif du recueil de données permettant de comprendre comment la base de données nécessaire à l'étude a été constituée ; ensuite, nous présenterons l'analyse des résultats ainsi que les résultats qui y sont associés.

1. Dispositif du recueil de données

1.1. Structure générale du tableau de bord

Vandemoortele ne dispose pas de base de données permettant d'avoir une vue d'ensemble des acteurs et des références présentes sur le marché. C'est pourquoi nous avons constitué un tableau de bord complet reprenant toutes les références présentes actuellement sur le marché des margarines aussi bien chez Vandemoortele que chez ses concurrents. Cela nous permettra de réaliser la segmentation sur les attributs réels du produit, explicitée dans le premier chapitre. Complémentairement à ces informations concernant les composantes du produit, d'autres données ont été récoltées afin de différencier les groupes entre eux. La catégorisation de ces données s'est basée sur différentes réflexions croisées entre les indicateurs extrinsèques explicités au chapitre 1 et sur les 3 P du marketing mix à savoir le prix, la place et le produit.

Il était essentiel de définir d'une part, les références à inclure dans ce tableau de bord et d'autre part, les caractéristiques de celui-ci, c'est-à-dire les critères explicités supra, à savoir les informations relatives à la recette, à l'emballage, au prix ainsi que les différents distributeurs à étudier (et donc de s'interroger quant à la présentation de ce tableau de bord mais également de son contenu). Nous avons convenu d'introduire toutes les références en ligne et les différentes caractéristiques en colonne.

Le tableau de bord final reprend les caractéristiques (explicitées dans la section 1.3) ci-dessous :

Packaging
Forme packaging
Typologie
Allégations
Poids (g/ml)
Prix
Distributeur
Volume
% matière grasse
% graisses saturées
% graisses mono-saturées
% graisses poly-saturées
% oméga 3
% oméga 6
% EPA/DHA
Protéine
% protéine
Emulsifiants
Stabilisants
% sel
Conservateur
Acidifiant

En ce qui concerne le marché de la Belgique, nous avons donc constitué un tableau de bord de seize variables et 89 produits (références). Un exemple du tableau de bord se trouve en annexe 19.

1.2.Récolte des informations

Certaines données relatives aux produits développés par Vandemoortele existent déjà. Chaque référence produite par Vandemoortele dispose d'une fiche technique reprenant des informations sur la composition du produit ainsi que sur le packaging (un exemple de fiche technique se trouve en annexe 2). Cependant, les critères repris dans les fiches techniques ne sont pas identiques pour tous les produits, des fiches reprennent le pourcentage des graisses « mono insaturées », d'autres non. Cet exemple peut être transposé à chaque catégorie

(variable) du tableau de bord. Il était pourtant nécessaire d'obtenir les informations détaillées pour chaque produit à défaut de biaiser les résultats. Certaines informations manquantes ont été trouvées après plusieurs store check⁴⁴ et achat de produit. Comme nous l'énoncions dans la revue de littérature, les produits premiers prix manquent d'informations sur le packaging, ceci s'est révélé être le cas pour la catégorie de produits que nous étudions. En effet, plusieurs produits tels que « Culino Cuire&Rôtir », « Everyday Cuire&Rôtir » ne donnaient pas le renseignement quant aux graisses mono insaturées, poly insaturées, etc. Les managers de la division expliquent ce manquement par la fluctuation du prix des matières premières. Cela leur laisse donc une plus grande marge de manœuvre pour modifier légèrement les composantes de la recette. Le département qualité de Vandemoortele a été contacté afin d'obtenir ces informations et les confronter entre elles.

Concernant la recette, de nombreux composants sont apparus d'emblée utiles à étudier. Un entretien avec une spécialiste du département Recherche & Développement a permis de confirmer la pertinence de ceux-ci et de vérifier l'exhaustivité des éléments essentiels à la comparaison des produits avec ceux de la concurrence. Des éléments qui nous semblaient à la base intéressants à répertorier (comme par exemple les vitamines) se sont révélés superflus, alors que d'autres composantes nous avaient totalement échappé. A l'issue de ce rendez-vous, nous avons sélectionné seize composantes pertinentes à étudier et à insérer dans le tableau de bord. Une brève explication de celles-ci se trouve dans le prochain point.

Aucune information officielle n'est disponible au sein de la société sur les produits concurrents. L'achat de l'ensemble de ceux-ci a été effectué et une analyse du packaging a permis de compléter les données manquantes. Confronter les différentes informations recueillies avec les analyses établies par le service Recherche & Développement a été nécessaire.

La récolte de ces informations consistait donc en un travail d'analyse de documents déjà présents, de collecte de données non présentes en interne, de réunion avec différents managers de VDM + données externes et de confrontation de toutes ces informations.

⁴⁴ Analyse quantitative et qualitative du référencement d'un produit sur le linéaire d'un ou de différents points de vente représentatifs. Elle consiste à collecter en particulier des informations sur la liste des points de vente référençant le produit, sur l'assortiment de produits et de marques offert, la localisation dans le point de vente et l'espace occupé par ces différents produits et marques, leur emplacement et leur présentation sur le linéaire, les niveaux de prix respectifs... L'encyclopédie du marketing, Jean-Marc Lehu <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Store-check-6374.htm> consulté le 21 mai 2013

1.3.Construction de la base de données

La première étape du travail était de répertorier les références à inclure dans le tableau de bord, c'est-à-dire toutes les margarines présentes sur les différents marchés. Afin de répertorier l'ensemble des produits fabriqués par Vandemoortele, une liste fournie par les responsables du 'portefeuille produit' a été utilisée, une nouvelle référence à chaque changement de produit y est intégrée (liste reprise en annexe 3). Après analyse de ces données et visites de magasins, il s'est avéré que certains produits étaient référencés sous plusieurs codes mais possédaient les mêmes caractéristiques techniques (cf. exemples en annexe 4). Plus concrètement, deux codes différents (et donc deux références) existent pour le produit «Butella Family ». Or, une seule de cette référence est vendue par Aldi. Ce problème s'explique par le fait qu'à chaque amélioration du produit, aussi minime soit-elle, les responsables du portefeuille de produit crée une nouvelle référence (l'ancienne restant dans la liste). Seule la référence relevée dans les enseignes a été conservée dans le tableau de bord.

Une fois le référencement des produits de Vandemoortele effectué, il a fallu se concentrer sur les acteurs concurrents, qui sont au nombre de deux et ne produisant que des marques nationales à savoir Unilever et Johnson&Johnson. Aucune identification des produits fournis par ces deux concurrents n'était disponible au sein de l'entreprise. Une visite dans les magasins afin de répertorier les différentes références s'est donc avérée nécessaire. Cependant, toutes les enseignes ne référencent pas les mêmes produits selon les régions. A titre d'exemple, on peut en effet retrouver la margarine « Solo 750 ml » au Colruyt de Marbais et ne pas la retrouver au Colruyt de Mons. Cet exemple est valable pour toutes les enseignes étudiées. Il a donc fallu, pendant un certain nombre de semaines, visiter plusieurs magasins des différentes régions afin d'être sûr de répertorier l'ensemble des produits et ne pas en oublier. Au terme de plusieurs semaines de store check⁴⁵ et quand aucune nouvelle référence n'est apparue en magasin, nous avons conclu la liste définitive de toutes les margarines présentes sur le marché, celle-ci se trouve en annexe 1 (89 références).

⁴⁵ Analyse quantitative et qualitative du référencement d'un produit sur le linéaire d'un ou de différents points de vente représentatifs. Elle consiste à collecter en particulier des informations sur la liste des points de vente référençant le produit, sur l'assortiment de produits et de marques offert, la localisation dans le point de vente et l'espace occupé par ces différents produits et marques, leur emplacement et leur présentation sur le linéaire, les niveaux de prix respectifs... L'encyclopédie du marketing, Jean-Marc Lehu <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Store-check-6374.htm> consulté le 21 mai 2013

La deuxième étape était de réunir les différentes caractéristiques présentes dans le tableau de bord. Pour y arriver, nous nous sommes basés sur différents documents présents au sein de la société.

Une explication plus détaillée des variables utilisées pour le clustering (liées aux composantes de la recette) se trouve ci-dessous.

- Recette

Sont venues toutes les interrogations sur le produit ; une de celles-ci consistait à connaître les variables à retenir dans celui-ci. Comme énoncé supra, celles-ci ont été déterminées à l'aide d'un expert. Ci-dessous une brève explication est formulée sur chacune des variables.

Le pourcentage de matière grasse, comme expliqué dans la section précédente, a toute son importance dans la catégorie « margarine ». En effet, en fonction de son pourcentage, l'appellation sera différente et l'utilisation qui en est faite peut l'être également. A l'heure actuelle, très peu de margarines ayant un taux de matière grasse supérieur à 80% ne sont utilisées pour tartiner.

Le pourcentage de SAFA est également important à relever dans le sens où une consommation trop importante de ces acides gras nuit à la santé et augmente le taux de cholestérolémie. L'huile de palme est souvent à l'origine de ces acides gras.

Les acides gras insaturés, c'est-à-dire mono et poly-insaturés, sont souvent d'origine végétale : les huiles de colza, de maïs, d'olive ; comprenant des omégas 3 et 6, ils sont considérés bons pour la santé

La réputation des omégas 3 n'est plus à faire. Comme expliqué durant l'interview de l'expert R&D, les omégas 3 doivent se trouver dans le corps humain mais ce dernier ne les produit pas de lui-même, c'est pourquoi l'homme doit les trouver dans son alimentation. Les omégas 6 quant à eux sont davantage présents dans notre alimentation que les omégas 3.

Les EPA/DHA, les protéines, les stabilisants, émulsifiants et acidifiants sont également importants à relever afin d'examiner comment se situent les produits Vandemoortele en comparaison avec ses concurrents.

Finalement, le pourcentage de sel a également une importance considérable dans l'analyse de la recette tant au niveau de la santé qu'au niveau de l'amélioration du goût, comme le souligne l'expert.

Sont venues ensuite les interrogations concernant les variables utilisées pour la différenciation des groupes, ces dernières sont explicitées ci-dessous.

- Packaging

Le packaging a été le premier élément analysé : quels étaient les éléments importants à retenir ? Il nous a semblé opportun de relever les différentes allégations (ce qui est indiqué sur l'emballage) présentes sur le packaging. Ces dernières prennent de plus en plus d'ampleur de nos jours et évoluent de manière effrénée. Le packaging utilisé antérieurement n'est plus le même actuellement et sera également très différent de celui proposé dans cinq ans. C'est donc une tendance non négligeable et un facteur important à étudier. La concurrence étant mondiale, il est nécessaire de sans cesse se demander si le produit est toujours en ligne en comparaison avec l'offre des concurrents. Les industriels savent capter l'attention des consommateurs, de plus en plus sensibles à leur santé (étude menée par Sens 21 pour Vandemoortele) en promulguant des informations telles que « riche en oméga 3 », « riche en vitamines » etc.

Le volume du contenant a également une importance non négligeable, une personne seule sans enfant n'achètera probablement pas un ravier de margarine de 500 grammes.

Le type de packaging, c'est-à-dire s'il s'agit d'un packaging en aluminium, dans un ravier, dans une bouteille ou même dans un papier, influence considérablement le choix du consommateur. En effet, une étude menée par la société « Sens 21 » montre que lorsqu'il s'agit d'une margarine de cuisson, le consommateur va d'abord choisir suivant le type d'emballage. L'arbre de décision du consommateur pour le segment « Cuire&Rôtir » se trouve en annexe 5.

La forme du packaging est différente selon les pays. En effet, alors qu'en Belgique la plupart des paquets sont rectangulaires, l'ovale prédomine en France et le circulaire en Allemagne.

Les margarines ont différentes propriétés ; en effet, on peut les utiliser pour cuire et rôtir, pour tartiner. En France et en Allemagne beaucoup de margarines sont utilisées pour la cuisson ET pour tartiner. Les données Nielsen reprises en annexe 6 permettent de mieux appréhender cette réalité.

- Prix

Lors des différents stores check réalisés, nous avons relevé le prix de chacune des références et établi une moyenne de ces derniers en fonction des différentes régions Nielsen

- Distributeurs

Nous avons décidé de nous concentrer sur les distributeurs les plus influents et les plus pertinents pour la société, lesquels sont : Colruyt, Carrefour, Delhaize, Lidl et Aldi (le volume de margarine vendue dans chacune de ces enseignes est repris en annexe 7). Nous avons donc un codage binaire signifiant ‘présence’ versus ‘absence’ de la référence chez le distributeur déterminé.

- Parts de marché

Les parts de marchés se sont révélées importantes à analyser. En effet, si une opportunité de lancement d’un nouveau produit est constatée, il pourrait être intéressant de connaître les parts de marchés des produits similaires. Ceci permettra d’évaluer quel est le poids de ce segment sur le marché.

Vandemoortele dispose des parts de marchés pour ses propres produits. Cependant, l’entreprise achète auprès de la société Nielsen les données concernant les volumes des produits concurrents. Les informations achetées sont celles pour les margarines mais également pour le beurre qui en est le principal substitut.

Le tableau 2 illustre la présentation des données Nielsen :

	Sales Eq. (kilo)			Sales Value CA		
	<u>MAT</u>	<u>MAT-1</u>	<u>MAT-2</u>	<u>MAT</u>	<u>MAT-1</u>	<u>MAT-2</u>
<u>Belgium</u>						
TOTAAL KEUKEN/SMEREN						
KEUKEN						
KEUKEN PL						
KEUKEN UNIBEST						
KEUKEN UNIBEST BECEL						
KEUKEN UNIBEST BECEL BECEL FLES						
KEUKEN UNIBEST BECEL BECEL FLES LIGHT						
KEUKEN UNIBEST BECEL BECEL FLES NO_LIGHT						
.....						
<u>BE Hard Discounters</u>						
TOTAAL KEUKEN/SMEREN						
KEUKEN						
KEUKEN PL						
.....						
<u>BE Open Market</u>						
TOTAAL KEUKEN/SMEREN						
KEUKEN						
KEUKEN PL						
.....						

Tableau 2 : Statistiques de vente volume et valeur (Sources : Nielsen)

Nous pouvons donc voir que Nielsen fournit le poids de chacun des produits en volume (kilos, sales eq.) et en valeur (euro) pour chaque segment (keuken/smeren ce qui signifie

cuisson/tartine) et établit des distinctions entre les types de distributions (à savoir le canal 'retail traditionnel' ainsi que le canal 'hard discount').

Les MAT sont les « Moving Annual Total » : les totaux sont calculés sur base de 12 mois « mobiles ». Autrement dit, la base de comparaison peut varier, il n'est pas nécessaire de la commencer au 1^{er} janvier. Les MAT sont différents des YAT « Year Annual Total » où la base de comparaison commence obligatoirement le 1^{er} janvier.

1.4.Codage des données

La nature des variables peut être de différents types : nominales, ordinales, d'intervalle ainsi qu'à échelle de rapport.

Nous avons délibérément choisi de ne pas entrer dans la base de données les informations sous forme de texte mais bien de donner un code à chaque information, de manière à pouvoir ensuite traiter ces informations de manière quantitative. Il a donc fallu modifier certaines variables de types nominales à plus de 2 catégories en variables binaires. L'ensemble de nos variables sont donc toutes de types numériques. En annexe 8, nous trouverons le code attribué à chacune des variables.

1.5.Ajustement de la base de données

Comme énoncé précédemment, les promotions n'ont pas retenu notre attention. Le relevé des différentes promotions aurait très probablement comporté des erreurs, aussi, il a été jugé préférable de ne pas l'effectuer.

Des confusions peuvent apparaître au niveau des « allégations » (phrases apposées sur le packaging). En effet, certains produits, principalement ceux des concurrents, ne tiennent pas compte de la liste légale, reprise en annexe 9, et apposent leurs propres allégations sur le packaging⁴⁶. C'est pourquoi l'allégation correspondant le plus à celle reprise dans la loi a été choisie.

D'autres confusions peuvent apparaître concernant notamment les composantes de la recette : il est possible que sur les fiches techniques le pourcentage de protéines repris dans le produit soit de 0 gramme alors qu'il y en a quand même des traces dans le produit.

⁴⁶ Unilever utilise l'allégation « contient des acides gras essentiels au bon développement des enfants »

La plupart du temps, il a fallu vérifier les informations reprises dans les fiches techniques avec le packaging (produit) réel car à plusieurs reprises des erreurs de notations ont été relevées dans les fiches techniques. Si une différence apparaissait, confirmation était demandée au service Recherche et Développement afin de connaître l'information correcte et l'erreur était signalée au service approprié.

Concernant les prix, une moyenne de ceux-ci a été établie. Cette moyenne générale n'est naturellement pas nécessaire pour les MDD n'étant repris que chez le distributeur en question. L'écart type fut calculé afin d'examiner la dispersion des prix, la variance ainsi que le minimum et maximum (tableau en annexe 10).

Section 3 Analyse des résultats

Le clustering et l'analyse discriminante sont les outils utilisés pour extraire les résultats au moyen du logiciel SAS⁴⁷.

Cette section débutera par quelques explications théoriques sur le clustering ensuite l'analyse des corrélations entre les variables explicatives sera étudiée et nous développerons le clustering ainsi que les groupements réalisés y faisant suite. Enfin, nous donnerons une explication théorique de l'analyse discriminante et discriminerons les groupes à l'aide de cette méthode. Nous terminerons cette section par l'analyse des résultats et les conclusions tirées de celles-ci.

1. Clustering explication théorique

Ce terme anglophone « clustering » a pour principal objectif de regrouper les objets, sur base d'une analyse de données. Plus précisément, cette méthode va utiliser un ensemble d'algorithmes qui vont permettre de diviser les données et créer des groupes homogènes (à l'intérieur) et hétérogènes entre eux. Il n'est évidemment pas possible d'obtenir des groupes totalement homogènes sur toutes les caractéristiques. Cette homogénéité va dépendre de toute une série de facteurs tels que la mesure des distances entre les données, la représentation de

⁴⁷ Le logiciel SAS aide les entreprises à détecter les opportunités business. Ce logiciel permet de traiter un grand nombre de données et d'effectuer les analyses prédictives et expliquer les phénomènes que recherche l'entreprise, il donne également des résultats dynamiques à travers toute l'entreprise.

« La représentation graphique des projets d'étude sous la forme de diagrammes de flux permet une visualisation immédiate des liens entre les différentes étapes de l'analyse et les résultats. Les résultats sont partagés dans des rapports d'études ou sous forme d'applications stockées paramétrées exécutables par les clients Web, bureautiques et Windows. »

celles-ci, etc. Cependant, le principe de base reste : d'un côté, on doit maximiser les critères de similarités intra-classes et de l'autre côté, minimiser les similarités inter-classes.

Il y a trois éléments essentiels quand on souhaite appliquer le clustering. Premièrement, il n'y a pas une segmentation qui soit supérieure aux autres, cela dépendra des critères utilisés. Deuxièmement, les marchés sont dynamiques. En effet, l'instabilité des marchés n'est pas à négliger car les comportements des consommateurs, les concurrents et l'environnement business changent ; une segmentation n'est donc pas statique, elle se doit d'évoluer. Enfin, comme précisé supra, il n'est pas possible d'avoir des segments totalement différents les uns des autres, ils peuvent se chevaucher ⁴⁸, dans notre étude on pourrait retrouver un cluster où les produits qui y sont représentés sont relativement homogènes et l'un d'entre eux diffère sur une seule caractéristique comparé aux produits présents dans un autre cluster.

On peut utiliser le clustering dans plusieurs domaines que ce soit dans le secteur médical en classifiant des IRM et ainsi déterminer le cancer du sein (Getz et al., 2003), dans la biologie, l'astronomie, etc.

Depuis Smith (1956), le clustering est devenu un outil utilisé également pour le marketing, de manière à segmenter une population et ainsi offrir une offre plus adaptée aux besoins des individus. Toutes les recherches sur la segmentation sont utilisées dans le but d'identifier des groupes d'entités qui partagent des caractéristiques communes. Punj et Stewart (1983) ont également relevé dans leur article que l'analyse du clustering a été utilisée dans le développement de potentielles nouvelles opportunités produits.

Il y a plusieurs méthodes de classification dans le clustering à savoir les méthodes hiérarchiques et à l'inverse les non hiérarchiques. La plus grande différence entre ces deux méthodes est la détermination du nombre de clusters au départ. Plus précisément, il n'est pas nécessaire pour les méthodes hiérarchiques de savoir a priori le nombre de clusters ; alors qu'avec l'autre méthode le nombre de classes doit être connu à l'avance. (Johnson, Wichern, 1998)

Ces deux méthodes sont brièvement décrites ci-dessous afin de donner un aperçu de leurs caractéristiques distinctives.

⁴⁸ Prof. Ducarroz-Leroy C., Master I Sciences de gestion, Méthodes et modèles en marketing, UCL Mons 2012

1.1.Méthodes hiérarchiques

Cette méthode peut être utilisée pour déterminer le nombre de clusters ainsi que les centroïdes. On va donc obtenir des groupes homogènes composés des variables. Cette classification est elle-même divisée en deux groupes distincts. Ces deux groupes peuvent être représentés par la figure 2:

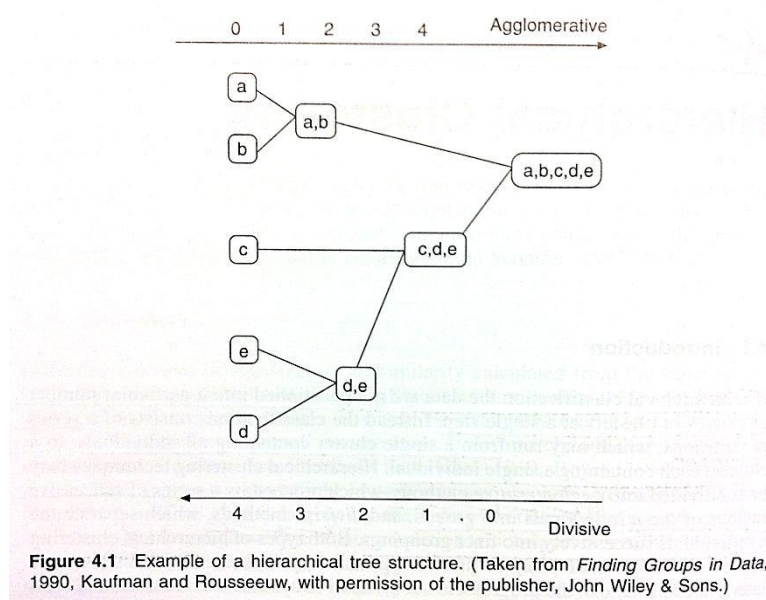


Figure 2: Représentation graphique des méthodes hiérarchiques (Sources: Everitt, Landeau, Leese, 2001)

1.1.1. Agglomératives, ascendantes

Ces méthodes se basent sur une notion de distance. L'algorithme calcule dans un premier temps une matrice de dissimilarité c'est-à-dire une matrice qui calcule la distance entre tous les points. Chaque point est considéré comme un groupe potentiel et l'algorithme va ainsi regrouper les points les plus proches. Une fois le premier regroupement effectué, une nouvelle matrice de dissimilarité est calculée et de nouveaux groupements effectués. Cet algorithme va se reproduire jusqu'au moment où nous n'obtenons plus qu'un seul cluster.

Il existe différentes méthodes permettant de regrouper les objets, notamment le lien simple et le lien complet. La distance entre les clusters est définie pour le lien simple comme la distance minimale entre les paires d'objets et pour le lien complet comme la distance maximale entre les paires d'objets. (Everitt, Landau, Leese, 2001)

L'algorithme de Ward est une méthode hiérarchique agglomérative couramment utilisée comparé à ses concurrentes de cette même catégorie. Cette méthode consiste à minimiser

l'augmentation de l'inertie intra-classe. Pour ce faire, la première grande étape est de calculer, pour chaque groupe⁴⁹ une moyenne pour chaque variable. Ensuite, pour chaque objet, le carré de la distance euclidienne par rapport au centre de la classe sera calculé. La somme de cet écart au sein du groupe sera calculée pour chacun des clusters et à chaque étape de l'algorithme. L'objectif étant de minimiser cet écart qui représente la distance entre chaque observation du groupe pour chaque variable et la moyenne des variables au sein du groupe.

$$E_m = \sum_{l=1}^{n_m} \sum_{k=1}^p (x_{ml,k} - \bar{x}_{m,k})^2$$

Source: Everitt, Landeau S., Leese M. Brian S, "Cluster analysis", Arnold, 2001, p61

m (groupe) $\in \{1, \dots, m\}$

k (variable) $\in \{1, \dots, k\}$

l (observation) $\in \{1, \dots, l_m\}$

Ainsi, on veut maximiser l'homogénéité au sein des groupes et donc minimiser l'inertie intra classe qui est la somme des variances de chaque groupe, pondérée par le nombre d'observations formant ce groupe. Au fur et à mesure de l'avancement de l'algorithme, l'inertie intraclasse va augmenter alors que l'inertie interclasse diminuera. Ceci étant dû au fait que la somme des deux forment une constante.

1.1.2. Divisives

Dans cette méthode, tous les objets sont utilisés pour former un seul cluster initial et au fur et à mesure des étapes de l'algorithme ce groupe va être divisé pour en arriver à la fin à un cluster par individu.

La méthode hiérarchique agglomérative est certainement la méthode la plus utilisée et la plus efficace (Everitt, Landau, Leese, 2001), c'est la raison pour laquelle elle a été décrite plus précisément que la méthode divisive et nous n'en dirons pas d'avantage sur cette dernière méthode.

⁴⁹ Au départ de l'algorithme un individu correspond à un cluster, cependant au fur et à mesure de l'algorithme chaque groupe représente plusieurs individus, comme nous pouvons le constater sur la figure 2

1.2. Méthodes non hiérarchiques

Ces méthodes imposent au contraire de connaître le nombre de clusters dès le départ. Comme aucune matrice de dissimilarité ne doit être calculée, les méthodes non hiérarchiques peuvent être appliquées à un plus grand échantillon de données que les méthodes hiérarchiques. (Johnson, Wichern, 1998)

La référence en matière de méthode non hiérarchique est la méthode k-means.

Il y aura avec cette méthode une partition initiale de clusters. L'algorithme de Mac Queen (1967) va ensuite affecter chaque point au cluster dont le centroïde est le plus proche. Cette étape sera répétée à plusieurs reprises jusqu'au moment où modifier l'appartenance des points au cluster n'apporte plus d'améliorations, L'objectif étant de minimiser l'inertie intraclasse et donc les écarts lors de l'ajout d'objets à un cluster. L'algorithme continue cette opération jusqu'au moment où il n'est plus possible d'améliorer cette minimisation.

Ci-dessous l'explication mathématique de l'algorithme de Mc Queen (1967) résumé par François-Xavier Jollois⁵⁰,

$$\text{Min} \quad W(\mathbf{z}, \mathbf{g}) = \sum_{k=1}^s \sum_{i \in z_k} d^2(\mathbf{x}_i, \mathbf{g}_k) \quad (1.1)$$

Sachant que, $W(\mathbf{z}; \mathbf{g})$ la somme des inerties des s classes, est appelé inertie intraclasse. La méthode des centres mobiles consiste à chercher la partition telle que le W soit minimal pour avoir en moyenne des classes bien homogènes, ce qui revient à chercher le maximum de l'inertie interclasse,

$$B(\mathbf{z}) = \sum_{k=1}^s p_k d^2(\mathbf{g}_k, \bar{\mathbf{g}}), \quad (1.2)$$

avec $\bar{\mathbf{g}}$ le centre de gravité de l'ensemble I et p_k est le poids de la classe z_k . Ce résultat est dû à la relation liant l'inertie totale qui ne dépend pas de la partition et les inerties interclasse et intraclasse

$$I = W(\mathbf{z}; \mathbf{g}) + B(\mathbf{z}).$$

2. Analyse

Avant de procéder au clustering proprement dit, il est nécessaire de passer par différentes étapes⁵¹.

⁵⁰Jollois F-X., *Contribution de la classification automatique à la Fouille de Données*, Thèse de doctorat, p 18

2.1. Analyse de corrélation

Avant toute manipulation statistique, il est nécessaire de pratiquer une analyse de corrélation. En effet, si des variables explicatives sont corrélées entre elles, les résultats peuvent être biaisés. Cela entraînerait une augmentation d'une part, de la variance des coefficients de régression et d'autre part, du risque d'erreur étant donné que les valeurs de T student baisseraient.

De manière instinctive, nous aurions pu suspecter une corrélation entre le pourcentage d'oméga 3 présent dans les margarines avec la présence EPA/DHA. Cette corrélation serait due à la présence d'huile de poisson dans chacune de ces compositions. En effet, il existe différentes sources alimentaires des omégas 3, à savoir de types végétales reprenant entre autres les huiles de lin, de colza, de soja etc. et des huiles animales présentes dans le poisson, ces dernières sont celles qui contribuent le plus au faible taux de maladies cardio-vasculaires. (Claverie, Panet, Barbeau, 2008). Nous pouvions également supposer une corrélation entre le pourcentage de matière grasse et le stabilisant utilisé pour « figer » la margarine. En effet, lorsque le pourcentage de matière grasse est inférieur à 40%, il est nécessaire d'ajouter un stabilisant afin d'avoir une margarine compacte et non liquide.

Pour avoir une certitude des éventuelles corrélations entre variables explicatives, nous avons procédé à cette analyse via le logiciel SAS Enterprise Guide. Nous avons considéré que le seuil au-delà duquel deux variables étaient corrélées entre elles étaient de 0.8. Par mesure de précaution nous avons également repéré les variables ayant un coefficient de corrélation supérieur à 0.7 et refait le clustering en enlevant ces variables, ceci n'a pas modifié les résultats.

Les premières hypothèses posées à propos d'une éventuelle corrélation entre les variables oméga 3 et EPA/DHA ne se sont pas révélées correctes. Cependant, les variables « stabilisant » et « pourcentage de matière grasse » sont en effet liées négativement entre elles (coefficient de corrélation de -0.9, cf. tableau 3).

⁵¹ Prof. Ducarroz-Leroy C., Master I Sciences de gestion, Méthodes et modèles en marketing, UCL Mons 2012

	Pearson Correlation Coefficients, N = 89													
	% fat	%SAFA	%MUFA	%PUFA	%Omega trois	%Omega six	%EPA/DHA	Protein	%Protein	Emulsifiers	Stabilizer	%salt	Conservative	Acidifier
% fat	1.00000	0.64046	0.74171	0.45360	0.06006	0.10331	-0.13348	0.26879	-0.20666	-0.30440	-0.90126	0.59697	0.13819	-0.07157
% SAFA	0.64046	1.00000	0.40865	0.04702	-0.27827	-0.18980	-0.09724	0.29401	-0.22592	-0.40905	-0.64048	0.52771	0.27363	-0.14599
%MUFA	0.74171	0.40865	1.00000	0.12124	-0.01858	-0.20786	-0.12345	0.24379	-0.03237	-0.19388	-0.66744	0.62100	0.06015	-0.19499
%PUFA	0.45360	0.04702	0.12124	1.00000	0.32799	0.52493	-0.02989	-0.07048	-0.16380	-0.04340	-0.36426	0.03715	-0.06760	0.18115
%Omega trois	0.06006	-0.27827	-0.01858	0.32799	1.00000	0.76728	0.12921	0.05439	-0.01981	-0.02517	-0.05756	-0.46383	-0.12501	0.20421
%Omega six	0.10331	-0.18980	-0.20786	0.52493	0.76728	1.00000	0.06072	0.06714	-0.02713	0.01878	-0.06701	-0.41072	-0.10904	0.33314
%EPA/DHA	-0.13348	-0.09724	-0.12345	-0.02989	0.12921	0.06072	1.00000	-0.01509	0.01798	-0.02294	0.17547	-0.14228	-0.02253	-0.05063
Protein	0.26879	0.29401	0.24379	-0.07048	0.05439	0.06714	-0.01509	1.00000	0.42744	-0.26336	-0.30625	0.05245	0.11542	0.07370
%Protein	-0.20666	-0.22592	-0.03237	-0.16380	-0.01981	-0.02713	0.01798	0.42744	1.00000	0.05351	0.20267	-0.12765	-0.05112	0.14801
Emulsifiers	-0.30440	-0.40905	-0.19388	-0.04340	-0.02517	0.01878	-0.02294	-0.26336	0.05351	1.00000	0.35614	-0.17954	-0.06868	0.11341
Stabilizer	-0.90126	-0.64048	-0.66744	-0.36426	-0.05756	-0.06701	0.17547	-0.30625	0.20267	0.35614	1.00000	-0.53064	-0.12787	0.15531
%salt	0.59697	0.52771	0.62100	0.03715	-0.46383	-0.41072	-0.14228	0.05245	-0.12765	-0.17954	-0.53064	1.00000	0.13218	-0.23404
Conservative	0.13819	0.27363	0.06015	-0.06760	-0.12501	-0.10904	-0.02253	0.11542	-0.05112	-0.06868	-0.12787	0.13218	1.00000	-0.05166
Acidifier	-0.07157	-0.14599	-0.19499	0.18115	0.20421	0.33314	-0.05063	0.07370	0.14801	0.11341	0.15531	-0.23404	-0.05166	1.00000

Tableau 3: Coefficients de corrélation

Nous avons délibérément choisi de supprimer la variable « stabilisant », beaucoup moins importante dans un produit comme la margarine, que la variable « pourcentage de matière grasse » (décision prise après discussion avec un expert de Vandemoortele).

2.2. Standardisation des données

Afin de pouvoir continuer l'analyse, il est nécessaire de standardiser l'ensemble des variables. En effet, on ne peut comparer des variables ayant des unités de mesures différentes.

2.3. Clustering

Il existe différentes méthodes afin d'obtenir des clusters. N'en connaissant pas le nombre au départ, il nous a semblé essentiel de choisir une méthode hiérarchique. Ensuite, nous avons décidé d'utiliser l'algorithme de Ward pour mener cette analyse.

La description détaillée des étapes se trouvent en annexe 11.

Nous pouvons constater dans le tableau repris en annexe 18 qu'il existe un total de 88 clusters au départ (correspondant aux 89 références de notre tableau de bord). Par l'utilisation des méthodes agglomératives, et selon le principe précédemment explicité, une matrice de similarité va être calculée et rassembler les points les plus proches. Un premier regroupement est ainsi effectué, c'est pourquoi nous obtenons au départ 88 clusters et au fur et à mesure 1 seul cluster sera obtenu (conformément à la figure 2 du titre 1.1 méthodes hiérarchiques). Il est donc important de connaître le nombre de groupes optimaux et pour y parvenir, différents indicateurs peuvent être utilisés.

On peut avoir une première approche visuelle en examinant le dendrogramme qui illustre les fusions ou divisions à chaque étape de l'analyse (Everitt, Landau, Leese, 2001). Les nœuds du dendrogramme représentent les clusters et la longueur des tiges représentent les distances auxquelles les clusters sont joints (Everitt, Landau, Leese, 2001) ; autrement dit, la distance

qui existe entre les deux clusters regroupés. L'objectif est de « couper » l'arbre avant une perte de distance trop importante.

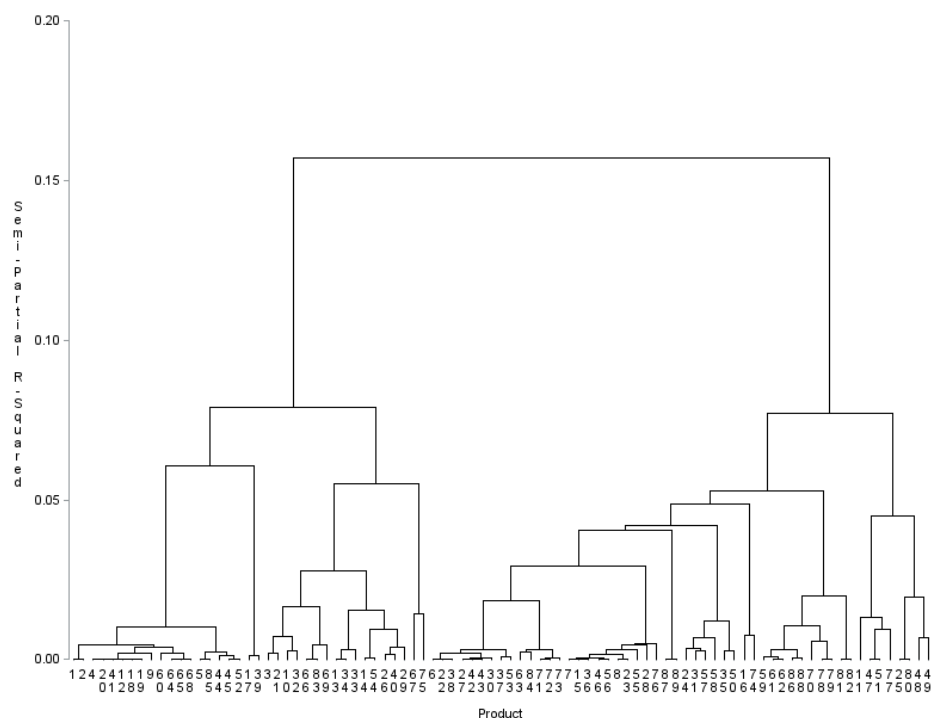


Figure 3: Dendrogramme

Le deuxième élément auquel on peut également prêter attention est le « semi partial R-squared » qui va donner la perte d'inertie (c'est-à-dire de variance) interclasse lorsque deux classes sont regroupées. Nous voulons donc un R^2 semi-partiel faible suivi d'un R^2 semi-partiel élevé étant donné que nous souhaitons l'inertie interclasse maximale.

Dans un deuxième temps, il est nécessaire de vérifier ces premières hypothèses de classification par des indicateurs présents dans le tableau « Cluster history ». (Le tableau complet se trouve en annexe 18.)

Cluster History									
Number of Clusters	Clusters Joined	Freq	Semipartial R-Square	R-Square	Approximate Expected R-Square	Cubic Clustering Criterion	Pseudo F Statistic	Pseudo Squared	Tie
20	CL28	CL42	6	0.0122	.833	.	18.2	3.1	
19	11	CL24	4	0.0134	.820	.	17.7	2.7	
18	67	75	2	0.0143	.806	.	17.3	.	
17	CL41	CL23	8	0.0155	.790	.623	19.4	16.9	4.9
16	CL26	CL33	7	0.0167	.773	.609	18.6	16.6	5.0
15	CL39	CL37	14	0.0183	.755	.594	17.7	16.3	16.7
14	CL62	CL27	4	0.0195	.736	.579	16.9	16.0	5.4
13	CL21	CL79	10	0.0201	.715	.562	16.2	15.9	7.6
12	CL16	CL17	15	0.0278	.688	.545	13.7	15.4	5.3
11	CL15	CL30	24	0.0294	.658	.527	12.3	15.0	13.8
10	CL11	CL78	26	0.0404	.618	.507	10.1	14.2	12.7

Cluster History									
Number of Clusters	Clusters Joined	Freq	Semipartial R-Square	R-Square	Approximate Expected R-Square	Cubic Clustering Criterion	Pseudo F Statistic	Pseudo Squared Tie	
9	CL10	CL20	32	0.0421	.576	.486	8.02	13.6	8.7
8	CL19	CL14	8	0.0450	.531	.463	5.99	13.1	5.4
7	CL9	CL25	34	0.0487	.482	.437	3.65	12.7	8.0
6	CL7	CL13	44	0.0530	.429	.408	1.61	12.5	7.8
5	CL12	CL18	17	0.0550	.374	.373	0.05	12.5	7.5
4	CL22	CL53	20	0.0606	.313	.331	-1.1	12.9	38.4
3	CL6	CL8	52	0.0772	.236	.275	-2.3	13.3	8.9
2	CL4	CL5	37	0.0790	.157	.175	-1.1	16.2	10.9
1	CL2	CL3	89	0.1571	.000	.000	0.00	.	16.2

Tableau 4: Historique des classes

Nous allons examiner la qualité globale de la classification à l'aide du R^2 présent dans le tableau 4. Le R^2 varie entre 0 et 1, valeur à laquelle la qualité globale sera parfaite et est formé

comme suit : $\frac{\text{inertie interclasse}}{\text{inertie totale}}$, sachant que l'inertie totale = inertie intra classe + inertie interclasse.

Il est important de s'attarder sur ce critère, le clustering va toujours nous fournir des classes. Cependant, il est possible qu'aucune classification ne soit de qualité dans les données, ce qui peut être dû au fait que (1) les données forment un nuage de points ne permettant pas de dégager des clusters (cf. figure 4), (2) les critères de classification ont été mal choisis⁵². C'est pourquoi il est nécessaire d'évaluer la qualité globale de la segmentation.

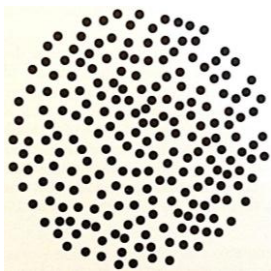


Figure 4: Nuage de points (Sources: Gordon, 1980)

Nous pouvons directement constater que la qualité globale à partir de 7 clusters peut être considérée comme étant bonne et qu'il y a donc possibilité d'avoir une segmentation au sein des données.

Un autre indicateur intéressant à analyser est le critère de classification cubique qui est formé quant à lui à partir du R^2 et de l'espérance de ce dernier. Ce critère a été développé par Sarle

⁵² Prof. Ducarroz-Leroy C., Master I Sciences de gestion, Méthodes et modèles en marketing, UCL Mons 2012

(1983) qui définit le CCC de la manière suivante : $CCC = \ln \left[\frac{1-E(R^2)}{1-R^2} \right] \times K$ où K est une constante. Dès lors, un CCC positif et supérieur à 2 indique une bonne classification. Statistiquement, nous pouvons constater que la solution de 7 à 17 clusters est acceptable, le CCC étant supérieur à 2 et variant de 3.65 à 19.4. Il était alors nécessaire d'étudier ces différentes possibilités afin de choisir la solution optimale d'un point de vue managérial.

Après avoir analysé les différentes possibilités, nous avons décidé de retenir sept clusters. L'analyse des différentes variables ne donnaient aucune conclusion plausible d'un point de vue managérial avec plus de 7 clusters. De plus, à partir de 8 clusters, plusieurs d'entre eux ne comprenaient que deux produits, ceci n'étant pas logique d'un point de vue managérial. Le CCC pour 7 clusters est de 3.65 ce qui est tout à fait acceptable et le R^2 est de 0.437, c'est-à-dire qu'il y a 43.7% de la variance qui est expliquée par les 7 classes, ce qui est acceptable également.

Si l'on regarde de plus près ces clusters, nous pouvons établir des premières conclusions.

CLUSTER=1

Variable	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum	N
% fat	77.3888889	1.3345583	75.0000000	79.0000000	18
%SAFA	35.0555556	4.9404956	23.0000000	41.0000000	18
%MUFA	30.5000000	2.8748401	25.0000000	35.0000000	18
%PUFA	15.5555556	12.8988017	1.0000000	50.0000000	18
%Omega trois	0.1722222	0.7061124	0	3.0000000	18
%Omega six	0.6111111	2.5927249	0	11.0000000	18
%EPA/DHA	0	0	0	0	18
Whey powder	0.8888889	0.3233808	0	1.0000000	18
buttermilk powder	0	0	0	0	18
milk powder	0	0	0	0	18
%Protein	0.0944444	0.1893401	0	0.5000000	18
mono	1.0000000	0	1.0000000	1.0000000	18
lecithin	0.9444444	0.2357023	0	1.0000000	18
citric	0	0	0	0	18
polygly	0	0	0	0	18
polysorbate	0	0	0	0	18
%salt	1.0833333	0.2357716	0.8000000	1.5000000	18
potassium sorbate	1.0000000	0	1.0000000	1.0000000	18
citric acid	1.0000000	0	1.0000000	1.0000000	18
lemon juice	0	0	0	0	18

Tableau 5: Cluster 1: Traditionnel

Nous pouvons, par exemple, constater que le cluster 1 dispose de la moyenne la plus élevée concernant le pourcentage de sel. La variation en termes de minimum et maximum du pourcentage de matière grasse est assez faible variant entre 75 et 79%. Ce cluster est donc

composé de margarines ayant des pourcentages de matière grasse relativement élevés. L'hypothèse serait d'évoquer que ce cluster comprend des margarines dites 'traditionnelles', c'est-à-dire n'ayant pas de caractéristiques distinctives telles que la présence d'oméga 3, une origine particulière (soja, ...). Lorsque l'on regarde les margarines associées à ce cluster nous distinguons clairement que la plupart de celles-ci sont des margarines pour « Cuire et Rôtir ». Ce cluster est composé de 7 MDD et de 11 marques nationales (soit 18 références).

CLUSTER=2

Variable	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum	N
% fat	38.7058824	13.0256842	23.0000000	82.0000000	34
%SAFA	8.6500000	4.4317894	0.8000000	21.0000000	34
%MUFA	15.1764706	6.8522086	5.0000000	33.0000000	34
%PUFA	12.9470588	6.5775668	2.3000000	38.0000000	34
%Omega trois	1.5838235	1.2063419	0	3.7500000	34
%Omega six	6.6823529	6.2899858	0	17.2000000	34
%EPA/DHA	0.0367647	0.1524093	0	0.7500000	34
Whey powder	0.2647059	0.4478111	0	1.0000000	34
buttermilk powder	0.0294118	0.1714986	0	1.0000000	34
milk powder	0.1764706	0.3869530	0	1.0000000	34
%Protein	0.2794118	0.6178062	0	2.6000000	34
mono	0.9411765	0.2388326	0	1.0000000	34
lecithin	0.2352941	0.4305615	0	1.0000000	34
citric	0.0882353	0.2879022	0	1.0000000	34
polygly	0.4117647	0.4995542	0	1.0000000	34
polysorbate	0	0	0	0	34
%salt	0.2785294	0.1766032	0	0.5000000	34
potassium sorbate	1.0000000	0	1.0000000	1.0000000	34
citric acid	0.9411765	0.2388326	0	1.0000000	34
lemon juice	0	0	0	0	34

Tableau 6: Cluster 2: Santé curative

Le cluster 2, quant à lui, est composé de 34 margarines et est caractérisé par la plus faible moyenne en termes de pourcentage de graisses et l'une des plus faibles en ce qui concerne le pourcentage de graisses saturées. Lorsque l'on examine les minima et maxima pour ce cluster, ils s'étendent de 23 à 82. A priori, nous aurions tendance à penser que les margarines ayant un taux de matière grasse relativement élevé (82% par exemple) sont des margarines mauvaises pour la santé mais cette affirmation est fausse. Le taux élevé de matière grasse d'une margarine ne signifie pas obligatoirement qu'elle est mauvaise pour la santé, d'autres caractéristiques comme le pourcentage d'oméga 3, d'EPA/DHA ... doivent être pris en considération. Si nous prêtons attention à cette dernière caractéristique, nous pouvons constater que le pourcentage d'EPA/DHA est également le plus élevé dans ce cluster, ceci souligne donc le caractère « santé » de ce cluster. Comme expliqué supra, l'EPA/DHA sont

des éléments permettant la réduction du taux de cholestérol. Nous pouvons également constater que le pourcentage de sel est le plus faible parmi les 7 clusters, caractéristique également importante lorsque nous évoquons « la santé ». L'analyse de l'appartenance des margarines à ce cluster révèle que 16 MDD y sont présentes : 2 chez Colruyt, 3 chez Delhaize, 2 chez Carrefour, 4 chez Lidl et 5 chez Aldi. 9 marques nationales sont produites par Vandemoortele, 7 par Unilever (principalement constituée par Becel Pro Active) et 2 par Johnson&Johnson. Nous pouvons dès lors, sur base de cette analyse, imaginer que ce segment serait celui de la « santé-curative ».

CLUSTER=3

Variable	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum	N
% fat	49.9000000	16.5760872	28.0000000	82.0000000	10
%SAFA	10.9600000	4.2591601	6.0000000	18.0000000	10
%MUFA	21.5400000	8.9130616	11.0000000	32.3000000	10
%PUFA	16.4800000	9.4357241	6.0000000	37.0000000	10
%Omega trois	2.6100000	2.5075220	0	5.9000000	10
%Omega six	10.3000000	10.7914575	0	32.0000000	10
%EPA/DHA	0	0	0	0	10
Whey powder	0	0	0	0	10
buttermilk powder	1.0000000	0	1.0000000	1.0000000	10
milk powder	0	0	0	0	10
%Protein	0.5900000	0.2183270	0.4000000	1.0000000	10
mono	0.9000000	0.3162278	0	1.0000000	10
lecithin	0.8000000	0.4216370	0	1.0000000	10
citric	0	0	0	0	10
polygly	0	0	0	0	10
polysorbate	0	0	0	0	10
%salt	0.3600000	0.3331666	0	0.9000000	10
potassium sorbate	1.0000000	0	1.0000000	1.0000000	10
citric acid	0.8000000	0.4216370	0	1.0000000	10
lemon juice	0	0	0	0	10

Tableau 7: Cluster 3: Santé préventive oméga 3

L'analyse des moyennes du cluster 3 permet de relever une moyenne relativement importante en termes d'oméga 3 ainsi qu'au niveau du pourcentage de protéines. Lorsque nous analysons le pourcentage de matière grasse, la moyenne est relativement faible également. Le pourcentage de matière grasse s'étend de 28 à 82%. De plus, la moyenne en termes de pourcentage de protéines est élevée. Nous pouvons caractériser ce cluster de « santé-préventive oméga 3 » de par son taux élevé en oméga 3 et son faible pourcentage en ce qui concerne les graisses saturées. Il est important de mentionner que ce cluster est composé uniquement de dix marques nationales produites par Unilever (8) et Johnson&Johnson(2).

CLUSTER=4

Variable	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum	N
% fat	79.6666667	4.3039295	75.0000000	90.0000000	15
%SAFA	13.2800000	5.4304959	7.0000000	20.0000000	15
%MUFA	35.4333333	14.2614198	18.0000000	54.0000000	15
%PUFA	28.3666667	8.5658514	18.5000000	44.0000000	15
%Omega trois	2.4866667	2.9609040	0	7.2000000	15
%Omega six	10.0933333	14.1854285	0	39.3000000	15
%EPA/DHA	0	0	0	0	15
Whey powder	0.3333333	0.4879500	0	1.0000000	15
buttermilk powder	0.0666667	0.2581989	0	1.0000000	15
milk powder	0	0	0	0	15
%Protein	0.1200000	0.2042408	0	0.5000000	15
mono	0.4000000	0.5070926	0	1.0000000	15
lecithin	1.0000000	0	1.0000000	1.0000000	15
citric	0.6666667	0.4879500	0	1.0000000	15
polygly	0	0	0	0	15
polysorbate	0	0	0	0	15
%salt	0.9600000	0.4084815	0	1.5000000	15
potassium sorbate	1.0000000	0	1.0000000	1.0000000	15
citric acid	1.0000000	0	1.0000000	1.0000000	15
lemon juice	0	0	0	0	15

Tableau 8: Cluster 4: Cuire & rôti

Le cluster 4, composé de 15 margarines, contrairement au cluster 2, dispose de la moyenne la plus élevée en ce qui concerne le pourcentage de matière grasse ainsi que le pourcentage de graisses mono-insaturées, le minimum étant de 18% et le maximum de 54%. De plus, nous savons que les margarines ayant un taux de matière grasse élevée sont souvent utilisées pour la cuisson. Nous pouvons donc supposer que ce cluster comprend principalement des margarines de cuisson et sont donc ‘traditionnelles’. L’examen de l’appartenance des margarines au cluster révèle 10 MDD présentes contre seulement 5 marques nationales.

CLUSTER=5

Variable	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum	N
% fat	59.7500000	32.0078115	18.0000000	95.0000000	8
%SAFA	13.4375000	8.2133928	4.5000000	25.0000000	8
%MUFA	15.6250000	8.3698012	5.0000000	25.0000000	8
%PUFA	29.1875000	16.0310803	8.0000000	48.0000000	8
%Omega trois	3.1750000	2.4869660	0	6.8000000	8
%Omega six	22.2250000	16.7670382	0	41.0000000	8
%EPA/DHA	0	0	0	0	8
Whey powder	0.2500000	0.4629100	0	1.0000000	8

buttermilk powder	0.1250000	0.3535534	0	1.0000000	8
milk powder	0.2500000	0.4629100	0	1.0000000	8
%Protein	0.2375000	0.3159453	0	0.9000000	8
mono	0.8750000	0.3535534	0	1.0000000	8
lecithin	0.7500000	0.4629100	0	1.0000000	8
citric	0.2500000	0.4629100	0	1.0000000	8
polygly	0.2500000	0.4629100	0	1.0000000	8
polysorbate	0	0	0	0	8
%salt	0.3625000	0.4274091	0	1.0000000	8
potassium sorbate	1.0000000	0	1.0000000	1.0000000	8
citric acid	0	0	0	0	8
lemon juice	0.6250000	0.5175492	0	1.0000000	8

Tableau 9: Cluster 5: Santé préventive oméga 6

La moyenne en ce qui concerne le pourcentage de graisses polyinsaturées, d'oméga 3 et d'oméga 6 sont les plus élevées dans le cluster 5. Ce dernier ayant un maximum en termes de pourcentage d'oméga 6 de 41%. Tout comme l'EPA/DHA, les oméga 3 et 6 sont considérés comme des acides gras « essentiels » et sont des nutriments sains. Les oméga 3 possèdent en effet des vertus pour le système cardio-vasculaire. Lorsque nous analysons les margarines présentes dans ces clusters, nous constatons que la moitié de celles-ci sont des margarines « Alpro », connues pour leur utilisation d'huile de soja et donc riche en oméga 3. Le pourcentage d'oméga 6 est également élevé dans ce cluster. De plus, ce dernier comprend l'unique margarine Bio sur le marché. Parmi ces huit margarines présentes dans ce cluster, six sont produites par Vandemoortele et deux par Unilever. Nous pouvons, sur la base des analyses, caractériser ce cluster de « santé préventive oméga 6 ».

Enfin, les clusters 6 et 7 ne sont composés que de deux produits, c'est pourquoi nous avons décidé de ne pas nous attarder sur ceux-ci. Nous ne pouvions travailler avec 5 clusters car, après analyse du CCC, il est constaté que celui-ci s'élève à seulement 0.05, ce qui signifie que la classification n'est plus de qualité, statistiquement parlant. Nous avons donc décidé de conserver une classification de 7 clusters sans interpréter ceux ne comprenant que peu de références.

Nous avons également validé ces clusters avec la procédure k-means expliquée plus haut. Les résultats de cette procédure se trouvent en annexe 12 et montrent des clusters très similaires, ce qui est un indice de robustesse des résultats obtenus.

Au vu de ces premières analyses réalisées sur ces différents clusters, nous pouvons énoncer que le clustering a permis de relever cinq grands types de segments : le 'cuisson', le 'santé

curative’, le ‘santé préventive oméga3’, ‘le traditionnel’ et le ‘santé préventive oméga 6’. Vandemoortele est présent sur l’ensemble de ces clusters tant au niveau des marques nationales que des MDD, SAUF sur le cluster « santé préventive oméga 3 ». Ce n’est pas parce que nous avons appelé ce cluster « santé préventive oméga 3 » que la société VDM n’a pas de références composées d’oméga 3. L’appellation de ce cluster s’explique simplement par son pourcentage d’oméga 3 relativement élevé, mais d’autres clusters composés entre autres de margarines produites par Vandemoortele ont également un pourcentage d’oméga 3 élevé comme le cluster 5. Afin de confirmer nos hypothèses, nous avons examiné le pourcentage d’oméga 3 des différentes margarines produites par Vandemoortele, aucune d’entre elles n’a un taux aussi élevé que celles présentes dans ce cluster « santé préventive oméga 3 » (et donc composé uniquement de produits concurrents). En outre, lors de l’examen du cluster 5, les seules margarines qui expliquent une moyenne relativement élevée pour la variable « pourcentage oméga 3 » sont des margarines produites par Unilever.

Nous pensons que ce cluster « Santé préventive oméga 3 » constitue une opportunité pour Vandemoortele. Cette constatation doit cependant être confrontée à l’avis de l’entreprise. Le tableau 10 permet d’avoir une vue d’ensemble des margarines MDD, marques nationales Vandemoortele, marques nationales concurrentes présentes sur chaque cluster.

	Traditionnelle	Santé curative	Santé préventive-oméga 3	Cuire & Rôtir	Santé préventive-oméga6
MDD	9	16	0	10	2
Marques A (VDM)	4	9	0	2	4
Marques A (concurrentes)	5	9	10	3	2

Tableau 10: Marques en présence sur les différents clusters

La segmentation déjà présente au sein de la société pour le marché belge est différente de celle que nous avons obtenue. En effet, Vandemoortele, comme nous l’avons vu dans le chapitre 1, segmente ses margarines en fonction de l’utilisation qui en est faite à savoir le tartinable ou la cuisson. Ci-dessous, le tableau 11 présente la base de la segmentation présente en interne.

TARTINE		CUISSON		
Santé	Oméga3	Ravier	Santé	Oméga 3
	Cholesterol low			Soja
	Soja		Traditionnel	
	Olive	Alu	Santé	Soja
Traditionnel				Olive
Light			Traditionnel	
Bio		Bouteille	Santé	Soja
				Oméga 3
			Traditionnel	

Tableau 11: Segmentation présente au sein de Vandemoortele

Des sous-segments sont cependant identifiables. Pour le segment ‘santé’, nous retrouvons des margarines santé, traditionnelles, light et bio. Alors que le segment ‘cuisson’ est quant à lui décomposé en fonction du packaging c’est-à-dire s’il s’agit d’un ravier, d’un alu ou d’une bouteille. La différence la plus importante avec notre nouvelle segmentation réside dans les caractéristiques principales de celle-ci. En effet, nous avons segmenté le marché sur base des attributs réels du produit c’est-à-dire des composantes de la recette alors que Vandemoortele s’est basé sur l’utilisation bivalente qui peut être faite de la margarine. Après avoir découpé le marché en deux caractéristiques principales, nous pouvons constater que les segments sont subdivisés en catégories ressemblantes à celles précitées lors de notre analyse. Elle reprend la ‘santé oméga 3’, la ‘tradition’ qui sont également des clusters importants dans notre segmentation. Le segment ‘tartine-santé-cholestérol low’ peut être assimilé à notre segment ‘santé curative’. Vandemoortele a répertorié un segment niche qui est le « bio » (il constitue 35 tonnes, comparé au marché total qui représente plus de 46 millions de kilos. Nous avons également un segment ‘cuire&rôtir’).

Il serait intéressant de comparer les margarines présentes dans nos segments respectifs avec celles présentes avec la segmentation de l’entreprise.

Les margarines « santé oméga 3 » (tartine et cuisson) classifiées comme telles dans la segmentation interne se retrouvent dans le cluster 3 (« santé préventive oméga 3) principalement ainsi que dans les clusters 2 (« santé curative ») et 4 (« cuire et rôti ») mais également dans les clusters 6 et 7, segments dont nous n’avons pas tenu compte dans notre analyse.

Les margarines appartenant au cluster 1, le segment « traditionnelle », sont toutes qualifiées de « traditionnelles » (cuisson+tartine) dans la segmentation de Vandemoortele.

Le cluster « santé-curative » peut être comparé au segment « tartine – cholesterol lowering » ainsi qu'au cluster « tartine – light ». En effet, en comparant l'appartenance des margarines aux clusters nouvellement définis avec ceux déjà présents au sein de la société nous pouvons constater que les margarines Vandemoortele présentes sur le cluster nouvellement défini (« santé-curative ») sont toutes associées au segment existant en interne : « tartine light ». Alors que la plupart des margarines concurrentes présentes sur le cluster (« santé curative ») sont associées au segment « tartine – cholestérol lowering » présent au sein de la société, la seule margarine produite par Vandemoortele présente sur ce dernier segment est une margarine produite pour Aldi et qui se retrouve dans le cluster 6 (segment que nous n'avons pas analysé).

Lorsqu'on analyse le segment « soja », « cuisson et tartine » confondu, nous retrouvons principalement des margarines classées dans les clusters « traditionnel » et « santé préventive oméga 6 » dans la nouvelle segmentation.

Sur la base de ces analyses, nous pouvons constater que malgré la différence des caractéristiques de la segmentation, des similitudes apparaissent. Chacun des segments nouvellement définis trouvent une correspondance avec les segments existants au sein de l'entreprise :

- « Traditionnel » (tartine+cuisson) correspondant principalement au « Traditionnel »,
- « Tartine – santé – cholestérol lowering » correspondant principalement au cluster « santé curative »,
- « Santé oméga 3 » (tartine+cuisson) correspondant principalement au cluster « santé – préventive oméga3 »,
- « Cuisson (ravier – oméga3/traditionnel) » correspondant principalement au cluster « cuire & rôti »,
- « Santé soja » (tartine+cuisson) correspondant principalement au cluster « santé préventive oméga 6 ».

L'apport de cette nouvelle segmentation, comme nous l'avons vu dans l'introduction de ce chapitre, est notamment l'intégration des produits Vandemoortele mais également des produits concurrents, lesquels étaient absents jusqu'à présent de la segmentation Vandemoortele.

3. Analyse discriminante explication théorique

Après avoir déterminé les différentes classes, nous pouvons compléter ces résultats afin d'examiner si les variables permettent de différencier les clusters précédemment définis. Ceci est tout le problème de l'analyse discriminante. Dans notre cas, nous avons procédé à ce genre d'analyse afin de décrire les différents segments et de tenter de répondre aux questions suivantes : « A quoi ressemblent-ils ? Quelles sont leurs caractéristiques ? Que signifient-ils ? Quelles sont les variables qui permettent de discriminer les groupes entre eux ? ». Nous pourrions dès lors tenter de savoir si un groupe est différent d'un autre de par son allégation sur le packaging, les prix pratiqués, ... Un segment peut sembler tout particulièrement intéressant lors de la définition des différents clusters et s'avérer être une opportunité, il sera alors essentiel de décrire ce cluster et de savoir comment s'adresser à celui-ci.

Le but de l'analyse discriminante menée est de savoir si les indicateurs extrinsèques : le packaging, le prix mais également un autre élément déterminant dans la décision d'entreprise⁵³ et faisant partie du marketing mix : les distributeurs, permettent de différencier les clusters. Suite à l'analyse des différents clusters, nous avons conclu que le cluster « santé-préventive-oméga 3 » pouvait être une opportunité pour Vandemoortele. C'est pourquoi, nous voulons savoir ce qui permet de caractériser ce segment, quelles variables permettent de le différencier des autres groupes et nous avons donc procédé à une analyse discriminante sur base des critères précédemment cités. Ci-dessous, se trouve une brève explication théorique de cet outil.

L'objectif de l'analyse discriminante est de classer des objets, avec un certain nombre de variables indépendantes, dans une, deux ou plusieurs catégories mutuellement exhaustives et exclusives. (Morrison, 1969).

L'analyse discriminante est couramment utilisée en recherche marketing, Green et Tull (1978) précisent dans leur travaux que cette technique permet entre autre de distinguer les consommateurs fidèles et les autres.

⁵³ Et encore plus importante pour une société telle que Vandemoortele qui est également producteur de MDD

Comme le souligne George Fernandez (2003), l'analyse discriminante a plusieurs objectifs :

- Enquêter sur les différences entre les groupes d'observations
- Permettre de discriminer les groupes
- Identifier les variables importantes qui permettent de discriminer
- Effectuer des tests d'hypothèses sur les différences entre les groupes
- Classifier de nouvelles observations sur les groupes pré-existants

L'analyse discriminante peut être classifiée en trois types à savoir « stepwise discriminant analysis », « canonical discriminant analysis » et « discriminant function analysis ». ⁵⁴

La fonction discriminante linéaire peut être présentée comme suit :

$$Z_i = b_0 + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} + \dots + b_nX_{ni}$$

Si $Z_i > Z_{crit.}$, on classifiera l'individu I comme appartenant au groupe 2

Si $Z_i < Z_{crit.}$, on classifiera l'individu I comme appartenant au groupe 1

Où,

X_{ji} est la $i^{ème}$ valeur individuelle de la variable indépendante $j^{ème}$

b_j est le coefficient de discrimination de la variable j

Z_i est le score discriminant

$Z_{crit.}$ est la valeur critique du score discriminant. (Morrison, 1969)

Z_{crit} étant le point où les coordonnées sont égales à la moyenne des Z-scores de la (des) fonction(s) discriminante(s). ⁵⁵

L'analyse discriminante peut être utilisée dans deux buts différents, à savoir dans un but décisionnel ou dans un but descriptif.

Il est important de savoir qu'avant d'entamer toute analyse discriminante, d'une part, il est nécessaire que les classes prédéfinies soient séparées de manière claire. Autrement dit, qu'il est aisé d'identifier quel objet fait partie de quel groupe. D'autre part, ces frontières entre les groupes doivent être significatives.

⁵⁴ Fernandez G. (2003), *Data mining using SAS applications*, Floride: Etats-Unis: Chapman & Hall/CRC, p.264

⁵⁵ Prof. Ducarroz-Leroy C., Master I Sciences de gestion, Méthodes et modèles en marketing, UCL Mons 2012

- **Discrimination descriptive**

Cette discrimination va permettre de différencier les différentes classes. Lors de cette étape il est nécessaire de tester la valeur discriminante des variables utilisées afin de savoir quels sont les sous-ensembles des variables retenues permettant de différencier au mieux nos groupes entre eux.

- **Discrimination décisionnelle**

Cette discrimination vient après celle précitée. En fonction des caractéristiques d'un nouvel objet, on aimerait identifier l'appartenance de cet objet à un groupe, ayant été prédéfini.

Dans notre cas, nous voulons décrire les classes, déterminer les variables qui différencient les groupes entre eux ; c'est pourquoi nous utilisons la perspective descriptive.

4. Analyse

A l'instar du clustering, il est nécessaire de pratiquer une analyse de corrélation pour s'assurer de l'absence de multicollinéarité entre variables explicatives.

Une fois les corrélations analysées, il est nécessaire de vérifier d'autres conditions d'utilisation de l'analyse discriminante⁵⁶. Premièrement, un individu doit appartenir à un et un seul groupe, les classes doivent donc être exhaustives et mutuellement exclusives. Deuxièmement, il est nécessaire de tester l'homogénéité des matrices variances-covariances des variables explicatives des différents groupes, de manière à voir si une fonction discriminante linéaire ou quadratique doit être utilisée. Il s'agit donc de voir si les différents groupes présentent une variance similaire (la variance détermine l'écart par rapport à la moyenne, alors que la covariance donne l'intensité du lien entre deux variables). Le test de Bartlett (distribution en χ^2) ou le test de Box (distribution en F) vont nous permettre de vérifier les hypothèses suivantes :

H0 : les matrices de variance-covariance des différents groupes sont égales

H1 : au moins une des matrices variance-covariance est différente des autres

Il est possible d'utiliser la fonction discriminante, elle ne sera cependant pas linéaire mais de forme quadratique.

Dans notre cas (tableau 12), nous pouvons constater que la p-value est largement > 0.05 , c'est-à-dire qu'on a beaucoup de chance de se tromper en rejetant H0. On accepte H0 (les

⁵⁶ Prof. Ducarroz-Leroy C., Master I Sciences de gestion, Méthodes et modèles en marketing, UCL Mons 2012

matrices variances-covariances sont considérées égales). On utilisera ainsi des fonctions discriminantes linéaires.

Chi-Square	DDL	Pr > Khi-2
0.000000	3570	1.0000

Tableau 12: Test de l'égalité des matrices variances-covariances

4.1. Estimation des fonctions discriminantes

L'étape suivante est d'essayer d'estimer les fonctions discriminantes et ensuite tenter de calculer le poids des variables dans les variations de Z afin de maximiser la variation des scores Z entre groupes et de minimiser la variation des scores Z au sein des groupes.

4.2. Test des fonctions discriminantes

- Test de significativité statistique

Le logiciel donnera toujours une fonction discriminante, cependant, il est important de vérifier si cette fonction permet bien de discriminer ; il faut pour cela tester si les centres de gravité (ou encore barycentres) des classes sont significativement différents. Le barycentre d'un groupe est la moyenne des différentes valeurs de Z (les Z_a) obtenues dans le groupe. Le lambda de Wilks va nous permettre de tester cette égalité ou non des barycentres.

Cette analyse multivariée va tester les hypothèses suivantes :

H0 : égalité des barycentres

H1 : non égalité des barycentres

Si les barycentres sont différents (H0 rejetée), cela signifie que la fonction discriminante permet bien de distinguer les différents groupes.

On peut constater que la p value associée au lambda de Wilks est inférieure à 0.0001 c'est-à-dire qu'on a peu de chance de se tromper en rejetant H0, donc on élimine H0, au moins une des moyennes est différentes des autres.

Multivariate Statistics and F Approximations					
S=6 M=13 N=22.5					
Statistic	Value	F Value	Num DF	Den DF	Pr > F
Wilks' Lambda	0.00256263	2.52	198	286.55	<.0001
Pillai's Trace	3.33920203	1.98	198	312	<.0001
Hotelling-Lawley Trace	14.60683227	3.35	198	201.8	<.0001
Roy's Greatest Root	7.87321035	12.41	33	52	<.0001
NOTE: F Statistic for Roy's Greatest Root is an upper bound.					

Tableau 13: Statistiques multivariées et approximation F

Ensuite, nous allons examiner les statistiques de test à une variable, le tableau 14 va comparer ce qu'il se passe au niveau de chaque variable pour chacun des groupes, les moyennes sont

donc comparées une à une, c'est ce qu'on appelle une comparaison des moyennes univariées. Les hypothèses suivantes sont testées, pour chaque variable :

H0 : égalité des moyennes

H1 : au moins une des moyennes est différente des autres.

SAS fournit un tableau permettant d'analyser ces moyennes, il suffit dès lors d'analyser la p value associée à chaque variable. Cette analyse étant univariée, nous allons utiliser la correction de Bonferroni, de manière à tenir compte du fait que nous utilisons plus qu'une variable dans notre analyse. Cette correction consiste à diminuer le risque d'erreur. Il s'agit, de diviser le risque d'erreur ($\alpha=0.05$) par le nombre de variables utilisées dans le modèle. Dans le cas présent, les variables sont au nombre de 34, le risque d'erreur à considérer est donc de 0.001471. Ainsi, nous pouvons constater que les variables « 4, traditionnel, cuisson, poids, ravier, bouteille, alu, pet bouteille », prises individuellement permettent de différencier les groupes entre eux.

Univariate Test Statistics							
F Statistics, Num DF=6, Den DF=79							
Variable	Total Standard Deviation	Pooled Standard Deviation	Between Standard Deviation	R-Square	R-Square / (1-RSq)	Valeur F	Pr > F
stnd_1	1.0173	1.0254	0.2578	0.0557	0.0590	0.78	0.5908
stnd_2	1.0164	1.0230	0.2642	0.0586	0.0622	0.82	0.5580
stnd_3	1.0173	1.0447	0.1539	0.0199	0.0203	0.27	0.9508
stnd_4	1.0152	0.8701	0.6141	0.3173	0.4648	6.12	<.0001
stnd_5	0.9840	0.9718	0.3233	0.0936	0.1033	1.36	0.2413
stnd_6	1.0173	1.0447	0.1539	0.0199	0.0203	0.27	0.9508
stnd_7	1.0173	1.0447	0.1539	0.0199	0.0203	0.27	0.9508
stnd_8	1.0160	1.0159	0.2900	0.0707	0.0760	1.00	0.4307
stnd_9	1.0171	0.9938	0.3666	0.1127	0.1270	1.67	0.1388
stnd_10	1.0173	1.0315	0.2303	0.0444	0.0465	0.61	0.7197
stnd_11	1.0155	0.9866	0.3821	0.1228	0.1400	1.84	0.1013
stnd_12	1.0167	0.9459	0.4826	0.1954	0.2428	3.20	0.0073
stnd_Traditional	0.9987	0.7558	0.7335	0.4678	0.8790	11.57	<.0001
stnd_Traditional +	1.0145	0.9933	0.3595	0.1089	0.1222	1.61	0.1557
stnd_Traditional Light	1.0164	0.9876	0.3821	0.1226	0.1397	1.84	0.1021
stnd_Health- Light	0.9742	0.9352	0.3963	0.1435	0.1676	2.21	0.0509
stnd_Health- Omega 3	1.0157	1.0164	0.2874	0.0694	0.0746	0.98	0.4430
stnd_Health - chol low	1.0162	0.9851	0.3882	0.1266	0.1449	1.91	0.0898
stnd_Origin - Soy	1.0145	0.9261	0.5172	0.2254	0.2910	3.83	0.0021
stnd_Origin - Olive	0.9562	0.9746	0.1907	0.0345	0.0357	0.47	0.8282
stnd_Organic	1.0171	1.0200	0.2791	0.0653	0.0699	0.92	0.4852
stnd_Cuisson	1.0003	0.6254	0.8571	0.6367	1.7526	23.08	<.0001
stnd_size (g/ml)	1.0106	0.9095	0.5397	0.2473	0.3285	4.33	0.0008
stnd_Tubs	1.0070	0.7354	0.7679	0.5043	1.0173	13.39	<.0001
stnd_Bottle	1.0145	0.8399	0.6562	0.3629	0.5695	7.50	<.0001
stnd_square	1.0173	1.0447	0.1539	0.0199	0.0203	0.27	0.9508
stnd_alu	1.0130	0.5018	0.9557	0.7719	3.3839	44.56	<.0001
stnd_pet bottle	1.0139	0.7849	0.7247	0.4430	0.7954	10.47	<.0001

Univariate Test Statistics							
F Statistics, Num DF=6, Den DF=79							
Variable	Total Standard Deviation	Pooled Standard Deviation	Between Standard Deviation	R-Square	R-Square / (1-RSq)	Valeur F	Pr > F
stnd_Colruyt	0.9934	0.9263	0.4672	0.1919	0.2374	3.13	0.0084
stnd_Delhaize	0.9942	0.9395	0.4404	0.1702	0.2050	2.70	0.0195
stnd_Carrefour	0.9942	0.9315	0.4581	0.1841	0.2256	2.97	0.0114
stnd_Lidl	1.0054	0.9246	0.4993	0.2139	0.2721	3.58	0.0034
stnd_Aldi	1.0155	0.9901	0.3723	0.1166	0.1320	1.74	0.1232
stnd_Price	1.0000	0.9673	0.3878	0.1305	0.1500	1.98	0.0791

Tableau 14: Statistique de test univariée

- Examen des poids des variables

Cette analyse, fournie par le tableau de la structure canonique totale, permet de confirmer les résultats obtenus dans le tableau des statistiques de tests univariées. On peut directement constater que nous avons 6 fonctions discriminantes représentées par can 1, can 2, Ceci étant dû au fait que nous avons obtenu 7 clusters lors du clustering.

Avec ce tableau nous allons mesurer les corrélations entre chaque variable et la fonction discriminante, c'est ce qu'on appelle la saturation en analyse discriminante.

On va examiner l'ampleur de la saturation (= corrélation) entre chaque variable et chaque fonction canonique, sachant que la saturation varie entre -1 et 1 comme une corrélation normale. En d'autres termes, plus la saturation est élevée en valeur absolue, plus la variable est liée à la fonction canonique en question.

Généralement, on va constater qu'une variable est davantage liée à une des fonctions canoniques qu'aux autres. Il est nécessaire de prêter plus particulièrement attention aux variables qui posaient problème durant l'analyse univariée.

Nous pouvons constater que les variables significatives lors de l'analyse univariée ont également une saturation élevée. Cela signifie que les variables 4, traditionnel, cuisson, poids, ravier, bouteille, alu, pet bouteille permettent de discriminer les groupes entre eux.

Si nous analysons les autres saturations de ce tableau, nous pouvons constater que les variables 11, 12, origin-soy, cholesterol low, organic Colruyt, Delhaize, Carrefour et Aldi peuvent être considérées comme statistiquement correctes c'est-à-dire que ces variables sont capables de discriminer. D'un point de vue managérial, elles risquent de ne pas amener beaucoup de nuances. En effet, il est fort probable que les moyennes sur les différents groupes soient relativement proches.

Total Canonical Structure						
Variable	Can1	Can2	Can3	Can4	Can5	Can6
stnd_1	0.047465	-0.202135	0.172667	0.028957	-0.067173	0.081709
stnd_2	0.127812	0.141954	0.204283	-0.023289	0.073576	0.031530
stnd_3	0.057881	0.127999	0.068312	-0.019948	0.056944	-0.003221
stnd_4	0.288431	-0.109754	-0.497813	-0.048102	0.443388	-0.169200
stnd_5	0.217422	0.037409	0.225684	0.145667	-0.127697	0.112409
stnd_6	0.057881	0.127999	0.068312	-0.019948	0.056944	-0.003221
stnd_7	0.057881	0.127999	0.068312	-0.019948	0.056944	-0.003221
stnd_8	0.158458	-0.124327	0.192718	-0.157017	-0.031358	0.079502
stnd_9	0.067524	-0.287558	0.245637	0.041195	-0.095561	0.116239
stnd_10	-0.212033	-0.001781	-0.037463	-0.004661	0.045981	0.111398
stnd_11	0.187938	0.326944	0.022212	0.129896	-0.055331	0.017079
stnd_12	0.129845	0.093829	-0.281933	0.379687	-0.396029	0.052815
stnd_Traditional	-0.657905	-0.301421	0.074949	-0.010361	-0.095292	-0.173856
stnd_Traditional +	0.226005	0.202324	0.080713	0.198760	-0.153737	0.073209
stnd_Traditional Light	0.190626	-0.024161	-0.272322	0.060413	0.328028	-0.109143
stnd_Health- Light	0.228449	0.234345	-0.076542	0.239090	0.258093	-0.062207
stnd_Health- Omega 3	0.172849	0.175461	0.036711	0.162302	-0.125136	0.050533
stnd_Health - chol low	0.146143	0.323181	0.172478	-0.050367	0.143777	-0.008133
stnd_Origin - Soy	0.245824	-0.262620	0.063169	-0.492345	-0.091363	0.079291
stnd_Origin - Olive	-0.159623	0.026382	-0.004108	0.090308	-0.036713	0.174511
stnd_Organic	0.103861	0.023680	-0.115989	-0.318289	0.005440	-0.025536
stnd_Cuisson	-0.457301	-0.746086	0.145461	0.054841	0.145849	-0.060875
stnd_size (g/ml)	-0.423057	-0.305724	0.093287	0.009534	0.151613	0.109897
stnd_Tubs	0.544960	0.501194	0.016604	-0.056067	-0.339665	-0.136474
stnd_Bottle	0.276860	-0.575570	0.006659	0.081111	0.320022	0.020797
stnd_square	0.057881	0.127999	0.068312	-0.019948	0.056944	-0.003221
stnd_alu	-0.920231	0.014225	-0.116715	-0.019661	0.159643	0.101761
stnd_pet bottle	0.288167	-0.657531	0.103846	0.092928	0.264137	0.065798
stnd_Colruyt	0.024101	0.078703	-0.494797	0.092157	0.012898	0.352734
stnd_Delhaize	0.208431	0.003271	-0.451115	0.011097	-0.095984	-0.049431
stnd_Carrefour	0.071266	0.078521	-0.482791	0.092520	0.002536	0.325266
stnd_Lidl	0.299742	0.078356	-0.429174	0.095110	-0.047491	0.195528
stnd_Aldi	0.096109	-0.004181	0.331922	0.002468	-0.036293	-0.407648
stnd_Price	0.240674	0.215412	-0.154810	0.190137	-0.093513	0.191061

Tableau 15: Structure canonique totale

- Examen des saturations

Nous allons examiner le tableau des coefficients canoniques normalisés et groupés intra-classe. L'examen des saturations est cohérent avec l'examen des poids des variables (saturation). Le tableau des coefficients canoniques normalisés et groupés intra-classe se trouve en annexe 13.

4.3.Evaluation des classements

Cette étape est cruciale car elle permet de déterminer si les fonctions discriminantes classent correctement les sujets. Pour les classer, il suffit de comparer la valeur prise par l'objet sur la fonction discriminante (Z_a) par rapport au score critique (Z_c) ; pour déterminer ce seuil (Z_c) il faut prendre la moyenne (pondérée par la taille des groupe) des barycentres ($\bar{Z}_0$ et $\bar{Z}_1$).

Dans ce test d'évaluation du classement, la fonction discriminante sera comparée à la réalité. Ainsi, si le Z_a obtenu pour l'individu a est inférieur au Z_c , on le prédit dès lors dans le GR_0 , alors que si le Z_a est supérieur au Z_c , il constituera le GR_1 . Cependant, un problème se pose : tous les individus dont le Z_a est plus petit que Z_c sont prédits au groupe 0, or certains individus appartiennent au groupe 1. Comme le montre la figure 5:



Figure 5: Lois normales

La matrice de confusion va donc nous permettre d'évaluer la qualité globale de l'analyse. Plus les sujets sont mal classés et plus notre analyse discriminante est mauvaise.

Number of Observations and Percent Classified into CLUSTER								
From CLUSTER	1	2	3	4	5	6	7	Total
1	17 94.44	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	1 5.56	0 0.00	18 100.00
2	1 3.13	29 90.63	1 3.13	1 3.13	0 0.00	0 0.00	0 0.00	32 100.00
3	0 0.00	2 20.00	7 70.00	1 10.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	10 100.00
4	0 0.00	1 6.67	0 0.00	14 93.33	0 0.00	0 0.00	0 0.00	15 100.00
5	0 0.00	1 14.29	0 0.00	0 0.00	5 71.43	1 14.29	0 0.00	7 100.00
6	1 50.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	1 50.00	0 0.00	2 100.00
7	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	2 100.00	2 100.00
Total	19 22.09	33 38.37	8 9.30	16 18.60	5 5.81	3 3.49	2 2.33	86 100.00
Priors	0.2093	0.37209	0.11628	0.17442	0.0814	0.02326	0.02326	

Tableau 16: Matrice de confusion

Le pourcentage d'individus bien classés s'élève dans notre cas à : $(17+29+7+14+5+1+2)/86 = 0.872 \rightarrow 87.2\%$ des objets sont correctement classés. Nous comparons ce pourcentage au critère de chance proportionnel, qui évalue le pourcentage d'individus que nous aurions correctement classés si nous avions réparti ceux-ci de manière tout à fait aléatoire :

$$(18/86)^2+(32/86)^2+(10/86)^2+(15/86)^2+(7/86)^2+(2/86)^2+(2/86)^2= 0.23 \rightarrow 23\%$$

23% < 87.2% les objets sont donc mieux placés que le hasard.

Nous pouvons cependant constater que 50% des individus ont été prédits au cluster 6 et appartiennent réellement à ce cluster. Mais comme énoncé supra, les deux derniers clusters ne sont pas pris en compte car ne possèdent que deux produits.

4.4. Analyse des différents clusters

La dernière étape consiste à comparer les clusters entre eux, uniquement sur les variables jugées significatives dans les étapes précédentes, à savoir : 4, traditionnel, cuisson, poids, ravier, bouteille, alu, pet bouteille, Colruyt, Carrefour et Lidl. Ceci nous permettra de décrire de manière plus précise, à l'aide des éléments précités en début de ce chapitre (prix, packaging, distributeur), les segments obtenus grâce au clustering réalisé sur les caractéristiques produits.

Sur base des tableaux repris en annexe 14, nous allons procéder à l'analyse des différents clusters en fonction des variables significatives.

Nous pouvons constater que le cluster 1, composé de margarines dites « traditionnelles », se différencie des autres clusters de la manière suivante : (1) le poids de celles-ci est le plus élevé ; (2) le packaging est généralement en alu. Les trois caractéristiques précitées sont indissociables dans notre cluster. En effet, seules les margarines de cuisson disposent d'un packaging en alu et leur poids est le plus souvent de 500g. La prédominance de l'alu dans ce cluster s'explique par la raison suivante : nous avons pu constater que le taux de graisses saturées (%SAFA) lors de l'analyse du clustering était relativement élevé sur ce cluster. Ceci est en adéquation avec la prédominance du packaging en alu. En effet, les graisses saturées, constituées principalement d'huile de palme, ont la propriété d'être des graisses « compacts », nettement moins liquides que d'autres huiles. C'est pourquoi utiliser un packaging en aluminium ne pose pas de problème.

Le clustering avait permis de relever que le cluster 2 était composé principalement de margarine « santé - curative ». L'analyse discriminante permet de relever certains critères allant dans le même sens : (1) Bien que l'allégation 11⁵⁷ n'était pas significative à l'analyse univariée, l'examen de la saturation a montré que la variable permettait statistiquement de

⁵⁷ « Contient de stanols/stérols végétaux qui contribuent au maintien d'un taux de cholestérol normal »

discriminer et nous l'avons donc analysée, ceci nous a permis de constater qu'elle avait une moyenne élevée sur ce cluster, c'est-à-dire cette allégation était présente sur le packaging (2) La typologie « santé-réduction de cholestérol » est également présente dans ce cluster, ceci signifie également que ce type de margarine est bon pour la santé et permet ainsi de réduire le cholestérol.

(3) En ce qui concerne l'analyse de variable du type d'emballage pour ce cluster, le ravier est davantage utilisé : plus le taux de matière grasse est faible et plus la margarine sera liquide, c'est pourquoi il est nécessaire de rajouter des stabilisants⁵⁸ afin de fixer le produit. (4) Le prix caractérisant ce cluster est relativement élevé et est situé juste après le cluster 3 considéré comme le plus cher.

Etant donné qu'aucune variable telle que 'origine omega 3' n'est significative dans l'analyse discriminante, nous pouvons simplement constater que le cluster 3 « santé préventive – oméga 3 », se distingue par un prix relativement élevé et la présence chez les distributeurs vendant des marques nationales.

Une variable importante ressort également de l'analyse discriminante : l'allégation « santé » utilisée par Unilever (relative au contenant d'acide gras essentiel pour le développement des enfants) est la plus élevée dans ce groupe.

Lors de l'analyse de l'appartenance des margarines au cluster, nous avons constaté que le cluster 4 comprenait des margarines utilisées pour la cuisson. L'analyse discriminante permet également de relever cette information(1). En effet, lorsque nous nous penchons sur la moyenne de la variable cuisson⁵⁹, nous constatons que la valeur est de 1, ce qui signifie que l'ensemble des margarines présentes sur ce cluster sont utilisées pour la cuisson et non pour tartiner (2). Nous constatons également que ce cluster contient le plus de margarines en flacon.

L'analyse du clustering avait permis de relever que le cluster 5 (1) comprenait des margarines contenant de l'oméga 6 (CLUSTER « santé préventive – oméga 6»), (2) l'examen de l'appartenance des variables a permis de montrer que la moitié des margarines présentes dans ce segment étaient des margarines « Alpro » reconnues pour son utilisation du soja. L'analyse discriminante quant à elle a révélé que (1) la moyenne de la typologie « origine – soy » (margarines contenant des huiles dont l'origine est le soja) était la plus élevée (2) Ce cluster

⁵⁸ Variables éliminées lors de l'analyse de corrélation.

⁵⁹ Qui est une variable binaire c'est-à-dire cuisson vs tartine

contient la seule margarine bio enfin (3) ce cluster est principalement constitué de margarines en ravier plutôt qu'en aluminium et bouteille.

5. Résultats

Au vu des différentes analyses réalisées, nous pouvons, comme cité supra (tableau 10), relever que Vandemoortele est présent dans tous les clusters, sauf le 3. En effet, sur ce dernier Vandemoortele n'est présent ni avec ses MDD ni avec les marques nationales. Les caractéristiques relevées sur ce cluster étaient (1) le pourcentage d'oméga 3 élevé ainsi qu'un (2) pourcentage de protéines élevé. (3) De plus, le pourcentage de matière grasse est relativement faible. L'analyse discriminante a quant à elle relevé une caractéristique concernant l'allégation suivante: « contient des acides gras essentiels au bon développement des enfants », utilisée sur ce cluster. Après analyse, nous avons pu constater que cette allégation n'est utilisée sur aucun produit fabriqué par Vandemoortele. Nous recommandons à Vandemoortele d'envisager d'insérer cette allégation sur le packaging d'un de leurs produits existants ou sur un nouveau ; lequel devrait être développé sur base des caractéristiques présentes sur ce cluster « santé préventive – oméga 3 ». En effet, les produits reprenant cette allégation totalisent un volume de plus de 3200 kilos en 2012, deuxième plus important, sur le marché des margarines dites « tartinables » qui lui représente 19708 kilos. Vandemoortele devrait dès lors décider si le développement d'un tel produit (semblable à ceux présent dans le cluster 3) doit être une marque nationale ou le conseiller aux distributeurs.

Le développement d'un tel produit sous la marque de distributeur pourrait constituer une valeur ajoutée puisque les prix des MDD sont plus faibles que ceux des marques nationales et nous constatons que le prix des margarines sur ce segment est élevé. Si nous analysons les parts de marchés des produits sur ces segments, elles sont relativement élevées, lancer un produit ressemblant aux caractéristiques de ce cluster constitue une réelle opportunité. Comme expliqué en début de cette partie, Vandemoortele ne dispose pas de toutes les parts de marchés pour chacune des références, mais nous pouvons avoir une idée des parts de marchés des différents segments. Les parts de marchés des produits présents sur ces segments se trouvent en annexe 15. Sur base de ce tableau, nous pouvons constater que la part de marché du segment « santé préventive-oméga3 » est la plus élevée comparé aux 4 autres clusters.

6. Analyse discriminante sur base de clusters constitués par les producteurs

Cette analyse se base sur des clusters déjà connus. En effet, nous savons quel produit appartient à quel distributeur, les clusters peuvent donc être facilement formés. Dès lors, nous constatons que Vandemoortele fabrique 58 produits, Unilever en produit quant à lui 26 et Johnson&Johnson n'en produit que 4. L'analyse discriminante a donc été menée sur base de ces clusters.

Le but de cette analyse était de déterminer quelles variables décrites en début de cette partie (également utilisées pour l'analyse discriminante précédente) permettaient de discriminer les trois clusters (les trois producteurs entre eux). Pour cette analyse nous n'avons pas tenu compte de la variable « prix ». Nous ne pouvons pas comparer des choses qui ne sont pas comparables. En effet, sur les 58 références produites par Vandemoortele, 38 sont des MDD et viennent donc réduire le prix de ce cluster (alors que les deux concurrents ne produisent que des marques nationales).

Cette nouvelle analyse permettrait de relever d'autres opportunités non identifiées lors de la première basée sur les différents produits. Cette analyse, se concentrant sur les acteurs en présence, pourrait relever certains éléments que l'un ou l'autre fabricant ne réalise pas. Si tel était le cas, Vandemoortele pourrait saisir une telle opportunité.

Nous procédons à une analyse semblable à la précédente, c'est-à-dire que nous examinons dans un premier temps l'homogénéité des matrices variances-covariances.

H0 : matrice variance-covariance sont égales

H1 : au moins une des matrices variance-covariance est différente des autres

La p-value est >0.05 , ce qui pousse à considérer que les matrices variances-covariances sont égales. On utilisera ainsi des fonctions discriminantes linéaires.

Chi-Square	DDL	Pr > Khi-2
0.000000	1122	1.0000

Tableau 17: Test de l'égalité des matrices variances-covariances

6.1. Test des fonctions discriminantes

- Test de significativité statistique

Univariate Test Statistics							
F Statistics, Num DF=2, Den DF=86							
Variable	Total Standard Deviation	Pooled Standard Deviation	Between Standard Deviation	R-Square	R-Square / (1-RSq)	Valeur F	Pr > F
stnd_1	1.0000	1.0085	0.0949	0.0061	0.0061	0.26	0.7695
stnd_2	1.0000	0.9953	0.2172	0.0318	0.0329	1.41	0.2490
stnd_3	1.0000	1.0085	0.0949	0.0061	0.0061	0.26	0.7695
stnd_4	1.0000	0.9982	0.1975	0.0263	0.0270	1.16	0.3180
stnd_5	1.0000	1.0022	0.1653	0.0184	0.0188	0.81	0.4496
stnd_6	1.0000	1.0085	0.0949	0.0061	0.0061	0.26	0.7695
stnd_7	1.0000	0.9983	0.1967	0.0261	0.0268	1.15	0.3208
stnd_8	1.0000	0.9882	0.2601	0.0456	0.0478	2.06	0.1342
stnd_9	1.0000	1.0053	0.1350	0.0123	0.0124	0.53	0.5877
stnd_10	1.0000	1.0085	0.0949	0.0061	0.0061	0.26	0.7695
stnd_11	1.0000	0.7452	0.8236	0.4573	0.8427	36.24	<.0001
stnd_12	1.0000	0.9553	0.4003	0.1081	0.1212	5.21	0.0073
stnd_Traditional	1.0000	1.0016	0.1706	0.0196	0.0200	0.86	0.4266
stnd_Traditional +	1.0000	1.0074	0.1098	0.0081	0.0082	0.35	0.7039
stnd_Traditional Light	1.0000	0.9914	0.2419	0.0395	0.0411	1.77	0.1771
stnd_Health- Light	1.0000	0.9799	0.3024	0.0617	0.0657	2.83	0.0648
stnd_Health- Omega 3	1.0000	1.0084	0.0960	0.0062	0.0063	0.27	0.7648
stnd_Health - chol low	1.0000	0.9881	0.2610	0.0459	0.0482	2.07	0.1324
stnd_Origin – Soy	1.0000	0.9642	0.3682	0.0914	0.1006	4.33	0.0162
stnd_Origin – Olive	1.0000	1.0018	0.1689	0.0192	0.0196	0.84	0.4337
stnd_Organic	1.0000	1.0053	0.1350	0.0123	0.0124	0.53	0.5877
stnd_Cuisson	1.0000	1.0024	0.1632	0.0180	0.0183	0.79	0.4588
stnd_size (g/ml)	1.0000	0.9995	0.1871	0.0236	0.0242	1.04	0.3579
stnd_Tubs	1.0000	0.9971	0.2053	0.0284	0.0293	1.26	0.2893
stnd_Bottle	1.0000	0.9988	0.1932	0.0252	0.0258	1.11	0.3343
stnd_square	1.0000	0.9983	0.1967	0.0261	0.0268	1.15	0.3208
stnd_alu	1.0000	1.0045	0.1435	0.0139	0.0141	0.61	0.5483
stnd_pet bottle	1.0000	1.0033	0.1549	0.0162	0.0164	0.71	0.4959
stnd_Colruyt	1.0000	0.8463	0.6671	0.3001	0.4287	18.43	<.0001
stnd_Delhaize	1.0000	0.9193	0.5081	0.1741	0.2108	9.06	0.0003
stnd_Carrefour	1.0000	0.8372	0.6835	0.3150	0.4598	19.77	<.0001
stnd_Lidl	1.0000	0.8979	0.5609	0.2121	0.2692	11.58	<.0001
stnd_Aldi	1.0000	0.9807	0.2986	0.0601	0.0640	2.75	0.0695

Tableau 18: Statistique de test univariée

Le test de significativité statistique révèle que certaines variables prises individuellement ne permettent pas de différencier les groupes. Si nous appliquons, comme pour l'analyse précédente, la correction de Bonferroni avec un risque d'erreur de 0.001471, nous constatons que seules les variables 11, Colruyt, Delhaize, Carrefour, Lidl prises individuellement permettent de discriminer.

L'analyse multivariée révèle la non égalité des moyennes, le lambda de Wilks étant inférieur au seuil de 0.05.

H0 : égalité des moyennes

H1 : non égalité des moyennes

Multivariate Statistics and F Approximations					
S=2 M=14.5 N=26.5					
Statistique	Valeur	Valeur F	DDL Num.	DDL Res.	Pr > F
Wilks' Lambda	0.00261258	31.91	64	110	<.0001
Pillai's Trace	1.70538689	10.13	64	112	<.0001
Hotelling-Lawley Trace	110.76713315	93.63	64	98.619	<.0001
Roy's Greatest Root	108.26402722	189.46	32	56	<.0001
NOTE: la statistique F pour la plus grande racine de Roy est une borne supérieure.					
NOTE: la statistique F pour Lambda de Wilks est exacte.					

Tableau 19: Statistiques multivariées et approximation F

- Examen des poids des variables

Nous pouvons constater que les variables significatives lors de l'analyse univariées ont également une saturation élevée (11, Colruyt, Delhaize, Carrefour, Lidl).

Si nous examinons les autres saturations du tableau, nous constatons que les variables 12 et origin-soy permettent statistiquement de discriminer les groupes entre eux. En effet, leur coefficient est supérieur à 0.3. Cependant, il est possible que ces variables soient peu significatives d'un point de vue managérial.

Total Canonical Structure		
Variable	Can1	Can2
stnd_1	-0.024437	-0.087590
stnd_2	-0.055930	-0.200466
stnd_3	-0.024437	-0.087590
stnd_4	-0.075209	0.170146
stnd_5	-0.095739	-0.114307
stnd_6	-0.024437	-0.087590
stnd_7	-0.020631	0.189549
stnd_8	-0.066979	-0.240070
stnd_9	-0.034758	-0.124581
stnd_10	-0.024437	-0.087590
stnd_11	0.652866	0.221300
stnd_12	-0.041984	0.385730
stnd_Traditional	-0.140212	-0.013960
stnd_Traditional +	-0.090268	-0.008987
stnd_Traditional Light	0.184681	0.089038
stnd_Health- Light	0.249380	0.007784
stnd_Health- Omega 3	-0.067836	0.048164
stnd_Health - chol low	-0.055236	0.245079
stnd_Origin - Soy	-0.094811	-0.339829
stnd_Origin - Olive	0.123069	0.076978
stnd_Organic	-0.034758	-0.124581
stnd_Cuisson	-0.107840	-0.094890
stnd_size (g/ml)	-0.152139	-0.030826
stnd_Tubs	0.166842	-0.034491
stnd_Bottle	-0.087996	0.156433

Total Canonical Structure		
Variable	Can1	Can2
stnd_square	-0.020631	0.189549
stnd_alu	-0.110432	-0.050100
stnd_pet bottle	-0.096781	0.098262
stnd_Colruyt	0.171764	0.615649
stnd_Delhaize	0.173486	0.449322
stnd_Carrefour	0.175978	0.630752
stnd_Lidl	0.186481	0.498633
stnd_Aldi	-0.076890	-0.275595

Tableau 20: Structure canonique totale

Les résultats obtenus sur l'examen des poids des variables sont en cohérence avec ceux obtenus précédemment lors de l'analyse univariée.

- Examen des saturations

Le tableau reprenant le poids des variables (repris en annexe 16) est en cohérence avec ce que nous avons obtenu précédemment.

6.2. Evaluation des classements

Number of Observations and Percent Classified into Clusters				
From Clusters	1	2	3	Total
1	53	5	0	58
	91.38	8.62	0.00	100.00
2	2	25	0	27
	7.41	92.59	0.00	100.00
3	0	0	4	4
	0.00	0.00	100.00	100.00
Total	55	30	4	89
	61.80	33.71	4.49	100.00
Priors	0.65169	0.30337	0.04494	

Tableau 21: Matrice de confusion

L'analyse de la matrice de confusion nous permet d'énoncer que les individus sont bien classés. En effet, 92,1% sont supérieurs au pourcentage de chance proportionnel qui est de 51,87%.

6.3. Analyse des différents clusters

L'analyse des différents clusters révèle que Vandemoortele n'utilise sur aucun de ses produits l'allégation 12, qui correspond à la contenance d'acide gras essentiel pour le bon développement des enfants, et ceci constitue une piste à analyser, comme souligné lors de la précédente analyse.

La typologie «origine soja » (les margarines contenant de l'huile de soja), utilisée uniquement par Vandemoortele pour ses margarines, est un autre résultat intéressant à relever.

La variable 11 c'est-à-dire celle correspondant à l'allégation⁶⁰ « contient des stérols/stanols qui contribuent au maintien d'un taux de cholestérol normal » est également relativement peu utilisée par Vandemoortele et beaucoup plus par Unilever et Johnson&Johnson. Sur base de la première analyse, nous avons pu constater que cette allégation était fort employée dans le cluster correspondant à la « santé-curative » où de nombreux produits d'Unilever et deux produits (sur quatre) y étaient présents, ce qui confirme les résultats obtenus sur cette variable.

Les autres variables n'étant pas significatives, l'analyse ne peut être approfondie davantage.

⁶⁰ Ce qui est indiqué sur l'emballage

Chapitre 3 : Conclusions générales, limites et voies de recherches

Ce chapitre aura pour objectif d'énoncer les limites de ce projet ainsi que les pistes futures de recherches. Nous terminerons par donner les conclusions générales et fournirons une réponse basée sur les résultats de l'objectif initial de ce présent mémoire.

Section 1 Limites et voies de recherches

Dans cette section, nous exposerons d'une part, les limites auxquelles nous avons été confrontés et d'autre part, les pistes de recherches futures.

1. Limites

Une des premières limites, évoquée dans le chapitre précédent, se situe au niveau des promotions. Bien que n'apportant que très peu de valeur ajoutée pour les MDD, les promotions sont un enjeu majeur pour toute société et constitue une part essentielle du travail de toute équipe marketing. Le cours de distribution, donné par Monsieur Carton durant l'année académique 2012-2013, souligne que les promotions constituent 85% des ventes des marques nationales. Ces dernières sont de plus en plus vendues en promotion, on peut notamment théâtraliser une marque avec du volume (2+2 rapiers, le prix unitaire de la bouteille n'est donc pas cassé). Les distributeurs y consacrent beaucoup d'énergie, cela constitue 60% du budget marketing des enseignes, cet investissement pèse 0.7% de leur chiffre d'affaires, 30% du chiffre d'affaires est réalisé par la promo⁶¹. Nous comprenons donc tout l'enjeu qui se cache derrière les promotions.

Un autre élément non pris en compte dans cette analyse est le déclin du marché du secteur de la margarine. En analysant les chiffres Nielsen, nous constatons que le marché de la margarine a perdu 7% depuis 2012 et ce, aussi bien en marques nationales qu'en MDD. Le marché de la margarine en Belgique est en saturation, c'est un secteur basique (produit considéré comme de la commodité (Sens 21, 2012) et de première nécessité, il est donc très difficile de continuer à y innover. Ceci pourrait ainsi limiter les éventuelles opportunités à mettre en œuvre.

⁶¹ Prof. Carton V., Master II Sciences de gestion, Distribution, UCL Mons 2013

Troisièmement, nous n'avons pas tenu compte dans nos analyses des principaux substituts à la margarine que sont le beurre et l'huile d'olive pour le segment 'cuisson'⁶².

2. Voies de recherches

Une des limites précitées constitue une voie de recherche. Nous pourrions envisager de refaire le même type d'étude en nous basant également sur les promotions, cela permettrait de déterminer dans quelle mesure Vandemoortele se positionne par rapport à ses concurrents. Cependant cela, comme nous l'avons expliqué lors du chapitre précédent, n'aurait que peu d'influence sur les MDD.

Une piste semble également très intéressante à exploiter, il serait enrichissant d'effectuer, dans un premier temps, les mêmes analyses pour les différents pays où Vandemoortele est présent. La société pourrait ainsi d'une part, avoir une vue d'ensemble quant aux réponses apportées aux différents segments et d'autre part, déterminer si au moins une référence produite par Vandemoortele y est présente. Si tel n'est pas le cas, ceci constituerait une opportunité à analyser et à tenter de combler. En effet, Vandemoortele n'est pas aussi puissant sur les autres marchés que sur le marché belge. En Allemagne, des concurrents de taille tels que Bunge ne lui permettent pas d'être leader sur le marché des MDD comme c'est le cas en Belgique, Hollande, France et Espagne. Bunge⁶³ applique une politique de prix dumping lors des appels d'offres pour prendre ou conserver à tout prix les volumes sur le marché allemand. De plus, les marques nationales Vandemoortele en Allemagne ont une très faible notoriété et part de marché et doivent concourir avec d'autres marques puissantes à gros budget marketing et perdent petit à petit des parts de marché. Avoir une vision d'ensemble, comme nous avons procédé pour la Belgique, permettrait d'offrir des produits plus adaptés aux habitudes et attentes des consommateurs de ces marchés respectifs et défiant la concurrence. En ce qui concerne la France, Vandemoortele n'y est présent qu'avec des marques de distributeurs. Cependant, elle doit se partager le marché avec Lactalis⁶⁴ qui détient 40% du marché total MDD (Vandemoortele détient les 60% restants, un graphique montrant les acteurs et le poids de ceux-ci sur le marché français se trouve en annexe 17). Ces exemples peuvent être donnés pour les différents marchés où Vandemoortele est présent.

⁶² L'huile d'olive sera d'avantage utilisée dans le sud de l'Europe alors que plus nous montons dans le nord de l'Europe l'effet inverse se produit en faveur de la margarine.

⁶³ Fabricant de marques nationales ainsi que de MDD

⁶⁴ Beurre « président » et margarine « Primevère » et MDD

D'autre part, il serait intéressant de procéder à une analyse croisée entre pays. Avoir une base de données reprenant l'ensemble des caractéristiques étudiées pour le marché belge ainsi que les différents acteurs présents sur ces marchés permettrait dans un premier temps d'avoir une vue d'ensemble de la position de Vandemoortele comparée à ses concurrents. Dans un deuxième temps, faire des analyses telles que celles réalisées dans le chapitre 2 permettrait de déterminer des opportunités transposables à différents pays. Autrement dit, nous pourrions constater qu'un type de recette n'est présent que sur le marché espagnol, il faudrait dès lors analyser si cette recette peut être appliquée aux autres marchés. Cela ne se limiterait pas aux composantes du produit en lui-même. Nous pourrions en effet constater qu'un type de packaging, d'allégation n'est présent que dans un seul pays, Vandemoortele devrait alors analyser si la société a les capacités financières et industrielles et la volonté stratégique pour transposer ces nouveautés à d'autres marchés. Nous pouvons comprendre l'enjeu que ces analyses constituent dans un environnement concurrentiel auquel Vandemoortele est confronté et dans un secteur tel que la margarine.

Section 2 Conclusions générales

Comme nous l'avons constaté au fil de ces parties, l'objectif principal de ce projet était de déterminer d'éventuelles opportunités business pour le secteur des margarines de la société Vandemoortele. Pour atteindre cet objectif, nous avons exécuté différentes analyses.

Premièrement, une nouvelle classification a été établie à l'aide du clustering. Cette classification était basée sur les composantes réelles du produit. Sur base de celle-ci nous avons établi 5 clusters principaux ayant des caractéristiques distinctives. En effet, chacun des clusters s'est vu attribué une appellation correspondante aux variables qui le définissent. Nous avons donc un cluster « traditionnel », « santé-curative », « santé préventive-oméga 3 », « cuire&rôtir » et enfin un cluster « santé préventive-oméga 6 ». L'analyse par clustering permet de distinguer quelles margarines sont présentes dans chacun de ces clusters. Nous avons ainsi pu constater que le cluster « santé préventive-oméga 3 » n'était composé d'aucune margarine produite par Vandemoortele, ce cluster est donc clairement apparu comme une opportunité à saisir par la société.

Deuxièmement, après avoir analysé les clusters existants, nous les avons comparés avec ceux déjà présents au sein de la société. Cet examen a permis de constater que les clusters établis pour notre analyse avaient une correspondance plus ou moins similaire à ceux déjà présents

en interne. Nous nous sommes tout particulièrement intéressés aux margarines présentes dans le cluster que nous avons défini comme « santé préventive-oméga 3 ». L'opportunité détectée lors de la précédente analyse peut également être relevée dans la segmentation déjà existante. Autrement dit, lorsque nous transposons les margarines présentes dans notre segment à la classification faite par la société, nous constatons que Vandemoortele ne propose rien à ce niveau.

Après avoir détecté cette opportunité sur base du clustering, nous voulions savoir quels étaient les éléments qui permettaient de différencier les clusters entre eux. Pour y parvenir, nous avons effectué une analyse discriminante qui a permis de mettre en lumière sur ce cluster une information importante concernant l'allégation « contient des acides gras essentiels au bon développement des enfants ».

Nous recommandons donc à Vandemoortele d'étudier l'éventuelle piste consistant à produire une nouvelle margarine basée sur les mêmes caractéristiques que celles présentes dans le segment « santé préventive-oméga 3 » et d'étudier l'éventualité d'y apposer l'allégation précédemment citée. Plus concrètement, nous leur recommandons d'étudier tout particulièrement la margarine « Planta Good Start » produite par Unilever. L'analyse de ce produit, présent au sein de la société⁶⁵, révèle qu'il cible les familles avec enfants. Si nous transposons ceci à la stratégie des différents distributeurs, la correspondance se fait parfaitement avec Colruyt dont la stratégie est axée sur les familles avec enfants⁶⁶. C'est pourquoi nous leur proposons de conseiller à Colruyt d'introduire dans leur linéaire une MDD basée sur le même type de margarine que « Planta Good Start ». De plus, la nouvelle stratégie de repositionnement d'Aldi Belgique s'axe également sur la famille. C'est pourquoi cette recommandation peut également se transposer à Aldi Belgique, d'autant plus qu'Aldi est le plus gros acteur en volume sur le marché belge en margarine de distribution⁶⁷ et que la stratégie MDD de Vandemoortele s'y prête parfaitement.

D'un point technique, Vandemoortele dispose de toutes les capacités industrielles pour produire cette nouvelle référence. Mais pour que cette opportunité soit lancée, la capacité industrielle nécessite un volume de minimum 60 tonnes. Si nous analysons le produit « Planta Good start » qui représente ~ 450tonnes dans les trois enseignes où il est présent (Carrefour,

⁶⁵ Vandemoortele dispose d'une analyse R&D pour l'ensemble des margarines concurrentes

⁶⁶ Prof. Carton V., Master II Sciences de gestion, Distribution, UCL Mons 2013

⁶⁷ Marché total de margarine Belgique ~15.000tonnes dont ~10.000tonnes pour Aldi

Delhaize, Colruyt), Colruyt représentant environ 40% du volume de l' « open market » nous pouvons dire que « Planta Good start » pèse chez Colruyt ~180 tonnes.

Pour avoir une idée du volume qu'engendrerait une copie de Planta Good Start chez Colruyt et Aldi, nous pouvons imaginer de calculer des ratios de référence « comparables ». Concrètement, si nous prenons un produit Unilever tel que Becel Oméga 3 500 G qui pèse sur le marché total ~1359 tonnes, ce qui représente chez Colruyt un volume d'environ 544 tonnes, que nous comparons ce volume avec la copie MDD (Colruyt) de ce produit c'est-à-dire « Everyday Oméga 3 » qui représente 207 tonnes. Il suffit de calculer le ratio entre ces deux références pour estimer le volume que représenterait la copie de Planta Good Start chez Colruyt.

Becel oméga 3 (Colruyt)	544T	0.38	Planta Good Start (Colruyt)	180T
Everyday oméga 3	207 T		MDD (Colruyt)	68T

Tableau 22: Ratios

Nous pouvons donc espérer un volume de 60 tonnes pour le lancement, le produit ne bénéficiant d'aucune notoriété. Cependant, lors des années à venir, ce volume pourrait très probablement augmenter.

En ce qui concerne Aldi, nous pouvons établir deux bases de comparaisons, expliquées dans le tableau ci-dessous :

Becel Pro-Active	1000T	0.3	Planta Good Start	450T
Optifit	300T		MDD (Aldi)	135T
Planta classic	1000T	1	Planta Good Start	450T
Butella Familly	1000T		MDD Aldi	450T

Tableau 23: Ratios

Nous pouvons directement constater une grande différence entre les deux ratios. L'explication est la suivante : Becel Pro-Active et Optifit sont des margarines utilisées comme un médicament (recommandées par les médecins) pour réduire le cholestérol. Les consommateurs, comme nous l'avons énoncé au cours du premier chapitre, sont sensibles à la sécurité qu'offre une marque nationale et d'autant plus lorsque cela concerne la santé. En outre, le produit « Optifit » offert par Aldi est un nouveau produit qui est dans sa phase de

lancement alors que « Becel Pro active » est présent sur le marché depuis déjà quelques années. Ce sont les raisons pour lesquelles le ratio entre ces deux margarines est si faible.

En ce qui concerne « Planta classic » et « Butella Family », ces deux margarines sont contrairement à « Optifit » dans leur phase de maturation et sont considérées comme des margarines « basiques » par le consommateur.

Pour essayer d'estimer au mieux le volume futur de la nouvelle MDD, il faudrait prendre un ratio qui se situe entre les deux précités. C'est pourquoi, nous pouvons imaginer un ratio de 50%, on obtiendra alors un volume estimé de 225 tonnes.

D'un point de vue industriel, il est dès lors possible de produire cette nouvelle référence.

Nous pouvons formuler une recommandation supplémentaire basée, non pas sur des analyses comme celles précédemment explicitées, mais établie sur de simples constatations. L'huile de palme, huile végétale utilisée dans de nombreux aliments, connaît depuis quelques années plusieurs controverses telles que son impact néfaste sur la santé ou encore la déforestation qu'elle engendre (empreinte écologique et éthique). De nombreux consommateurs se doutent que le produit tel qu'une margarine utilise ce genre d'huile dans la composition du produit⁶⁸. Cependant, Vandemoortele s'engage pour 2015 à utiliser 100% d'huile de palme certifiée RSPO⁶⁹. Il serait ainsi opportun de communiquer cet engagement positif aux consommateurs en y apposant une nouvelle allégation.

Après ce travail d'analyse concentré sur la Belgique, marché considéré par la société comme le plus prospère et le mieux géré pour le secteur Lipids, nous pouvons conseiller à Vandemoortele de pratiquer ces mêmes analyses pour les marchés étrangers. Ces études révéleraient des opportunités intéressantes à saisir et permettraient ainsi à la société d'optimiser leur présence sur les différents marchés tout en innovant et en répondant aux attentes des consommateurs.

⁶⁸ Il est à l'heure actuelle, techniquement possible de substituer l'huile de palme dans les margarines mais ceci entraîne de complications financières et techniques

⁶⁹ <http://www.rspo.org/>, Vandemoortele utilise d'ores et déjà de l'huile de palme certifiée RSPO

Bibliographie

Livres

- A. Aaker D. (1994). *Le Management du capital-marque*. Paris, France : Dalloz –Sirey.
- Breton P. (2004). *Les Marques de distributeurs : Les MDD ne sont pas que des copies !* Paris, France : Dunod/LSA.
- Claverie I., Panet M., Barbeau S. (2008). *Biochimie* (2ème édition). Paris, France : Porphyre.
- Coupain N. (2005). *La distribution en Belgique, Trente ans de mutations*. Bruxelles, Belgique : Racine.
- Everitt B. S., Landeau S., Leese M. (2001). *Cluster analysis*, New-York, Etats-Unis: Arnold, 2001.
- Fernandez G. (2003). *Data mining using SAS applications*. Floride, Etats-Unis: Chapman & Hall/CRC.
- Giordano J-L. (2006). *L'approche qualité perçue*. Editions d'organisation.
- Green P.E., Tull D.S (1974). *Research for marketing decisions* (4ème edition). New Jersey, Etats-Unis: Pentice et Hall Inc. Englewood Cliffs
- Guichard N., Vanheems R. (2004). *Comportement du consommateur et de l'acheteur*. Bréal, Lexi Fac, Gestion.
- Simon H., Jacquet F., Brault F. (2000). *La stratégie prix : agir sur les prix pour optimiser le résultat*. Paris, France : Dunod.
- Johnson R.A., Wichern D.W. (1998). *Applied Multivariate Statistical Analysis* (4th ed.), Upper Saddle River (N.J.), Etats-Unis : Prentice Hall.
- Kapferer J-N. (2001). *Les marques à l'épreuve de la pratique*. Paris, France : Editions d'Organisation.
- Kapferer J-N. (2005). *Ce qui va changer les marques*, Paris, France : Editions d'Organisation.
- Kapferer J-N. (2006). *FAQ La Marque : La marque en questions : réponses d'un spécialiste*, Paris : France, Dunod.
- Kapferer, J-N. (2007). *Les marques, capital de l'entreprise : Créer et développer des marques fortes*, Paris, France : Editions d'Organisation.

- Kapferer J-N, Laurent G. (1983). *La sensibilité aux marques*, Fondation Jours de France pour la Recherche en Publicité (réédité en 1992 par les Editions d'organisation, Paris).
- Kapferer J-N. (2011). *Re-marques Les marques à l'épreuve de la pratique*, Paris, France : Editions d'Organisation.
- Kapferer J-N., Laurent G. (1992). *La sensibilité aux marques. Marchés sans marque, Marchés à marques*, Paris, France : Editions d'Organisation.
- Keller K-L., Apéria T., Georgson M. (2008). *Strategic Brand Management: A European Perspective*, Harlow: Angleterre, Pearson Education.
- Kotler P. Dubois B. (1986). *Marketing Management* (5ème édition). Paris, France: Publi-Union.
- Kotler P., Dubois B. (2004). (édition française réalisée par Manceau D.) *Marketing management* (11ème édition). Paris, France : Pearson Education.
- Kotler P., Keller K., Manceau D. (2012). *Marketing Management* (14ème édition). Paris : France, Pearson Education.
- Lewi G., Lacoeyllhe J. (2007). *Branding management : la marque de l'idée à l'action* (2^{ème} édition). Paris : France : Pearson Education.
- Maillard E., (1989). *La marque enjeu des rapports industrie-commerce*. Chotard
- Malaval P., Bénaroya C. (2009). *Marketing Business to Business* (4^{ème} édition). Paris : France : Pearson Education.
- Malcolm H., Mcdonald B. (2004). *Les plans Marketing: Comment les établir ? Comment les utiliser ?*, De Boeck Supérieur.
- Monroe, Kent B. (2003). *Pricing: Making Profitable Decisions* (3ème édition). Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin.
- Manuel de la distribution belge, Comité Belge de la Distribution (1983). *Manuel de la distribution belge, Comité Belge de la Distribution*, Bruxelles, Belgique: Comité belge de la distribution.
- Moati P. (2001). *L'avenir de la grande distribution*. Odile Jacob
- Ouchi William G. (1981). *Theory Z*. New York, Avon book in Jacobson R., Aaker D.A. (1988). *Le rôle stratégique de la qualité du produit. Recherches et Applications en Marketing*, 3(2).
- Parasuraman A. (1986). *Marketing research*, Addison-Wesley.

- Sarle W.S. (1983). *Cubic Clustering Criterion*. SAS technical report P-256.N-C SAS Institute
- Zola E. (1883). *Au bonheur des dames*. Paris, France : G. Charpentier et E. Fasquelle.

Articles

- Aurier P. (1989). Segmentation: une approche méthodologique. *Recherche et Applications en Marketing*, 4(3), 53-75.
- Banks S. (1950). The measurement of the effect of a new packaging material upon preference and sales. *Journal of Business*, 23, 71–80.
- Barnett N-L. (1969). Beyond Market segmentation. *Harvard Business Review*, January/February, 152-166.
- Beane T-P., Ennis D-M., (1987). Market segmentation : a review. *European Journal of marketing*, 21(5), 20-42.
- Beazley D. (1973). Alternative Approaches to brand positioning research: How do we choose. In: Brand positioning (Eds) Green P.A, Christopher M, Cranfield Insitute of technology UK.
- Bergès-Sennou F., Caprice S. (2001). L'analyse économique des marques de distributeurs. *Inra Sciences sociales*, n° 3(01).
- Bergès-Sennou F. (2006). Store loyalty bargaining power ant the private label production issue, *European Review of agricultural Economics*, 33(3), 315-335, In : Bergès-Sennou, Monier-Dilhan S., Orozco V. (2006). Les marques de distributeurs: une stratégie d'enseigne gagnante. *INRA Sciences Sociales Recherches en économie et sociologie rurales*:).
- Bianchi F. (2011). Pour les premiers prix, les supermarchés seraient moins chers que le hard-discount. *LSA*. Repéré à <http://www.lsa-conso.fr/pour-les-premiers-prix-les-supermarches-seraient-moins-chers-que-le-hard-discount,118406>.
- Bonner, P.G. And Nelson, R. (1985). Product attributes and perceived quality: foods. In: J. Jacoby and J.C. Olson (eds) *Perceived Quality*. Lexington, MA: Lexington Books, 65–79.
- Brown, R.L. (1958). Wrapper Influence on the Perception of Freshness in Bread. *Journal of Applied Psychology*, (42), 237-260.

- Chain C. (2000). Les produits des distributeurs: leurs sous marques deviennent des marques de distributeurs, *Revue Française du Marketing*, n°176.
- Chatriot A., Chessel M-E. (2006). L'histoire de la distribution : un chantier inachevé, *Histoire économie et société*, 25(1), 67-82.
- Cegarra J-J., Merunka. D (2003). Les marques enjeux et stratégie. *Revue française de gestion*, 29(145), 115-117. Repéré à : http://rfg.revuesonline.com/gratuit/RFG29_145_08_Dossier-Cegarra.pdf.
- Collins-Dodd C., Lindler T. (2003). Store brands and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 10 (6), 345-352.
- Dano F. (1996). Packaging : une approche sémiotique. *Recherche et Applications en Marketing*, 11(1), 23-36.
- Darden W.R, Schwinghammer J K.L. (1985). The Influence of Social Characteristics on Perceived Quality in Patronage Choice Behavior. In: *Perceived Quality*, J. Jacoby and J. Olson, eds. Lexington, MA: Lexington Books, 161-172.
- Daumas J-L. (2006). Consommation de masse et grande distribution, une révolution permanente (1957-2005). *Presses de Sciences Po, Vingtième siècle, Revue d'histoire*, 3(9), 57-76.
- Degon R. (2000). La marque relationnelle, une nouvelle culture de marque pour le troisième millénaire. *Revue française du marketing*, n°176, 63-71.
- Dietsch M., Bayle-Tourtoulou A-S., Krémer F. (2000). Les déterminants de l'élasticité-prix des marques. *Recherche et Applications en Marketing*, 15(3), 43-53.
- Dupas P. (2010). La grande distribution et les marques de distributeurs (MDD). Contribution de Recherche, Mastère spécialisé Marketing, Management et communication.
- Edgar M., Malhotra N.K. (1978). Consumers' Reliance on Different Product Quality Cues: A Basis for Market Segmentation. In: *Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions*, Educator's Proceedings, Subhash C. Jain, ed. Chicago: American Marketing Association, 143-147.
- Farquhar, Peter H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1(3), 24-33.
- Friedman M.P. (1967). Quality and Price Considerations in Rational Consumer Decision Making. *Journal of Consumer Affairs*, 1(1), 13-23.
- Gardner, David M. (1970). An Experimental Investigation of the Price-Quality Relationship. *Journal of Retailing*, 46 (Fall) 25-41.

- Gardner, David M. (1971). Is There a Generalized Price-Quality Relationship?. *Journal of Marketing Research*, 8 (Mai), 241-243.
- Gardner D. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65(6), 101-199 In Lambin J-J (1998) p.494.
- Garvin David A. (1984). Product quality : An important Strategy weapon. *Business Horizons*, 27(3), 40-43 In Jacobson R., Aaker D.A. (1988), "Le rôle stratégique de la qualité du produit", *Recherches et Applications en Marketing*, 3(2).
- Gerstner E. (1985). Do Higher Prices Signal Higher Quality?. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 209-215.
- Getz, G., Gal, H., Kela, I., Domany, E. (2003). Coupled two-way clustering analysis of breast cancer and colon cancer gene expression data. *Bioinformatics*, 19(9), 1079-1089.
- Grocock J-M. (1986). The chain of quality. *New-York, John Wiley and Sons*, in Lambin J-J (1998) p.493.
- Harckham A.W. (1989). The changing U.S. consumer. In A.W. Harckham (ed.) *Packaging Strategy.*, Lancaster, PA: Technomic, 1-13.
- Hoch S-J. (1996). How should National Brands Think about private labels?. *Sloan management review*, 37(2), 89-102 In: Geffroy T., Chabaud D., Les marque de distributeurs au service du pouvoir d'achat: une nouvelle donne?, *Cahier de recherche*, EM Normandie, n°61.
- Jourdan P. (2001). Le capital marque: proposition d'une mesure individuelle et essai de validation, *Recherche et Applications en Marketing*, 16(4), 3-23.
- Keller K. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Guizani H., Valette-Florence P. (2007). Proposition d'une échelle de mesure du capital marque du point de vue du consommateur. *Actes du Colloque E.Thil*, La Rochelle, France.
- Leclerc M. (2012). La progression des MDD se poursuit en Europe. *LSA*. Repéré à <http://www.lsa-conso.fr/la-progression-des-mdd-se-poursuit-en-europe>,134805.
- Le Coroller P. et Puget Y.. (1999). A quel prix faut-il vendre ? *LSA*, n°1643, 52-61
- Mcdaniel C., Baker, R.C. (1977). Convenience Food Packaging and the Perception of Product Quality. *Journal of Marketing*, 41(4), 57-58.

- MacQueen J. B. (1967). Some Methods for classification and Analysis of Multivariate Observations. *Proceedings of 5-th Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability*, Berkeley, University of California Press, 1, 281-297.
- Marolleau A. (2012, 29 mars). Les marques de distributeurs. *Le nouvel économiste*. Repéré à <http://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/les-marques-de-distributeurs-14287/>
- Miaoulis G., D'Amato N. (1978). Consumer Confusion and Trademark Infringement. *Journal of Marketing*, 42(2), 48-55.
- Michon C. (2000). La marque : rôle stratégique au cœur du marketing. *Revue française du Marketing*, n°176, 7-21.
- Moati P., Mazars M., Ranvier M. (2007). Le développement des marques de distributeurs et les stratégies des industriels de l'alimentaire. *Credoc, Cahier de recherche* n°242.
- Monroe R., Krishnan (1985). The Effect of Price on Subjective Product Evaluations. In *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*, Jacob Jacoby and Jerry C. Olson, eds. Lexington, MA: Lexington Books, 209-32.
- Morrison G. (1969). On the Interpretation of Discriminant Analysis. *Journal of Marketing Research*, 6(2), 156-163.
- Olshavsky R. W. (1985). Perceived Quality in Consumer Decision Making: An Integrated Theoretical Perspective. In Jacob Jacoby and Jerry C. Olson, eds., *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*, Lexington, Mass., D.C. Heath and Co.
- Olson J, Jacoby J. (1972). Cue utilization in the quality perception process. *Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research*, 167-179.
- Olson, J-C, Szybillo G. et Jacoby J. (1974). Intrinsic cues as determinants of perceived product quality. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 74-78.
- Peterson R. A., Wilson W R. (1985). Perceived Risk and Price-Reliance Schema as Price-Perceived Quality Mediators. In *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*, Jacob Jacoby and Jerry C. Olson, eds., 247-267.
- Peterson R.A. (1970). The Price-Perceived Quality Relationship: Experimental Evidence. *Journal of Marketing Research*, 7(4), 525-528.

- Phillips L.W, Chang D.R, Buzzell R.D. (1983). Product quality, cost position and business performance: A test of some key hypotheses. *Journal of Marketing*, 47(2), 26-43.
- Porter M. (1980). Competitive Strategy. New-York, *The Free Press*.
- Puget Y., Eveno R., Parigi J., Reidiboym M. et Veillet M. (1998). L'irrésistible ascension des marques de distributeur. *LSA*, N°1605, 43-51.
- Punj G., Stewart W. (1983). Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 134-148.
- Randall T, Ulrich K, Reibstein D. (1999). Brand equity product line extent. *Marketing Science*, 17(4), 356-379.
- Randall T., Ulrich K., Reibstein D. (1999). Capital marque et étendue verticale de la ligne de produits. *Recherche et Applications en Marketing*, 14(3), 79-105.
- Rigaux-Bricmont B. (1982). Influences of brand name and packaging on perceived quality. *Advances in Consumer Research*, 9, 472-477.
- Sawyer A. G., Worthing P.M., Sendak P.E. (1979). The Role of Laboratory Experiments to Test Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, vol 43(3), 60-67.
- Shapiro B.P. (1968). The psychology of Pricing. *Harvard Business Review*, 46, 14-25, 160
- Smith E., Broome C. (1966). Experimental Determination of the Effect of Price and Market-Standing Information on Consumers' Brand Preferences. In *Proceedings*. Chicago: American Marketing Association.
- Smith W.R. (1956). "Product Differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies", *Journal of marketing*, vol 21, 3-8.
- Stout R.G et al. (1977). Usage incidence as a basis for segmentation. In : Y. Wing and Greenberg M. (Eds), *Moving ahead with Attitude Research*, Chicago, *American Marketing Association*, 45-49.
- Tynan C-A, Drayton J., (1987). Market segmentation. *Journal of Marketing Management*, 2(3), 301-335.
- Yang S., Ott L., Feigin B. (1978). Some practical considerations in Market segmentation. *Journal of Marketing Research*, 15(3), 405-412.
- Yankolevic D. (1964). New criteria for Market Segmentation", *Harvard Business Review*, 42, 83-90.

- Zeithaml V.A. (1981). How consumer Evaluation Process Differ between Goods and Services. In: *Marketing of services*, Donnelly JH, George WR, (eds.) American Marketing Association Proceedings Series, Chicago, IL.
- Zeithalm V.A (1985), The new demographics and market fragmentation, *Journal of marketing*, 49 (Summer), 64-75
- Zeithaml V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52 (Juillet), 2-22.

Cours

- Prof. Verstraete C., Master I Sciences de Gestion, Corporate social responsibility, UCL Mons, 2012.
- Prof. Ducarroz-Leroy C., Master I Sciences de gestion, Méthodes et modèles en marketing, UCL Mons 2012.
- Prof. Zidda P., Master II Sciences de gestion, Distribution, UCL Mons 2012.
- Prof. Carton V., Master II Sciences de gestion, Distribution, UCL Mons 2012.

Pages web consultées

- CRIOC (2009), « Premiers prix et qualité », octobre 2009, <http://www.crioc.be/files/fr/4528fr.pdf>, consulté le 2 avril 2013
- Neerman P. (2012), « La concurrence s'intensifie sur le marché belge de la distribution alimentaire », 28/06/2012, retail détail, <http://www.retaildetail.be/fr/dossier/item/14355-la-concurrence-s%E2%80%99intensifie-sur-le-march%C3%A9-belge-de-la-distribution-alimentaire>, consulté le 29 mars 2013
- Carrefour (2012), « Carrefour dans le monde », 31/12/2012, Carrefour, <http://www.carrefour.com/fr/content/carrefour-dans-le-monde>, consulté le 28 mars 2013
- CNN (2012), « Global 500 », CNN money, http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/, consulté le 29 mars 2013
- SPF économie, P.M.E, classe moyennes et énergie, « concurrence », <http://economie.fgov.be/fr/entreprises/concurrence/#.UVm2jBzIZd0>, consulté le 29 mars 2013

- (2009), « Delhaize et Unilever enterrent la hache de guerre », 07/03/2009, la libre, <http://www.lalibre.be/economie/actualite/article/486846/delhaize-et-unilever-enterrent-la-hache-de-guerre.html>, consulté le 30 mars 2013
- PMLA, « La MDD poursuit sa croissance en Europe », PMLA, http://www.plmainternational.com/fr/private_label12_fr.htm, consulté le 10 mars 2013
- CRIOC, « L'évolution des prix par catégorie de produits! », 19/05/2009, http://www.crioc.be/index.php?mode=document&id_doc=4294&lang=fr, consultée 12 mars 2013
- « Les produits Carrefour, c'est si simple de bien choisir », 2011, Carrefour, <http://products.carrefour.eu/home.cfm>, consulté le 14 mars 2013
- « L'engagement qualité carrefour », Carrefour, <http://www.carrefour.fr/nos-marques-carrefour/vos-produits>, consulté le 14 mars 2013
- « La marque Delhaize », Delhaize, <http://fr.delhaize.be/fr-be/nos-marques>, consulté le 14 mars 2013
- SPF économie, P.M.E, classe moyennes et énergie, « Niveau de prix dans les supermarchés », <http://www.test-aankoop.be/alimentation/aliments-moins-chers-moins-bons-s748773.htm>, consulté le 28 mai 2013
- SPF économie, P.M.E, classe moyennes et énergie, « Niveau de prix dans les supermarchés »
http://economie.fgov.be/fr/binaries/etude_niveaux_prix_supermarches_tcm326-163021.pdf, consultée le 30 mai 2013
- A. MA. (2012), « Plus cher, pas nécessairement meilleur », 18/01/2012, la libre, <http://www.lalibre.be/economie/actualite/article/713880/plus-cher-pas-necessairement-meilleur.html>, consultée le 30 mai 2013
- Priest F. (2011), « Grande distribution : un secteur en pleine mutation », les Echos, 04/05/2011, <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/services/221134714/grande-distribution-secteur-pleine-mutation>, page consultée le 26 juin 2013

Thèses de doctorat

- Jollois, F-X. (2003). *Contribution de la classification automatique à la Fouille de Donnée* (Thèse de doctorat). Université de Metz.

- Terrasse C. (2006). *L'engagement une facette clé de la valeur de la marque* (Thèse de doctorat). HEC, In : The new strategic brand management : Advanced insights and Strategic thinking.