

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTREAL

L'ACCÈS AUX RÉSEAUX DE DISTRIBUTION DES
TRANSFORMATEURS BIO-ALIMENTAIRES AU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE
À LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
ANNE FRARACCIO

MARS 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier toutes les personnes m'ayant accordé le privilège d'une entrevue. Cette recherche aurait été impossible sans leur précieuse contribution.

J'aimerais également remercier tout particulièrement mon directeur de recherche, François Marticotte, professeur à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, et directeur du département de marketing dans la même institution, pour ses encouragements, ses conseils et ses efforts de relecture. Sans lui, le lien entre la théorie et la pratique n'aurait pu être établi avec autant de justesse.

Je tiens également à remercier mes lecteurs, Raoul Graf, professeur à l'École des sciences de la gestion à l'UQAM, et Pierre Filiatrault, auteur et professeur à l'École des sciences de la gestion à l'UQAM, pour le temps qu'ils consacreront à l'évaluation et la correction de mon mémoire de recherche.

Finalement, j'aimerais remercier chaleureusement mon conjoint, Richard Beauchamp, entrepreneur en système intérieur en construction résidentielle, pour son soutien inconditionnel durant ces deux années d'études.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
MISE EN CONTEXTE.....	4
1.1 Portrait contextuel de la distribution alimentaire au Qc.....	4
1.2 Le circuit de la distribution au détail.....	9
1.2.1 Qui décide ce que le consommateur mange?.....	10
1.2.2 L'origine de la concentration.....	16
1.2.3 Le brouillage des réseaux.....	17
1.2.4 Les attentes des acteurs du circuit.....	18
1.2.5 La structure décisionnelle dans le circuit de distribution au détail.....	23
1.2.6 L'importance des marques maison.....	25
1.2.7 Conclusion pour le circuit de distribution au détail.....	27
1.3 Le circuit des HRI.....	29
1.3.1 Les restaurants.....	30
1.3.2 Conclusion pour le circuit des HRI.....	33
1.4 Le choix d'un circuit de distribution.....	33
1.5 La problématique.....	35
CHAPITRE II	
LA REVUE DE LITTÉRATURE.....	36
2.1 Les promotions réseaux.....	37
2.2 Le pouvoir.....	47
2.3 Le conflit.....	53

2.4	Le marketing relationnel.....	55
2.5	Bilan des recherches antérieures.....	59
2.6	Question de recherche.....	60
CHAPITRE III		
	LE CADRE CONCEPTUEL.....	61
3.1	Le pouvoir de marché.....	64
3.2	Les résultats des politiques de promotions réseaux.....	66
3.3	Conclusion.....	70
CHAPITRE IV		
	MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	71
4.1	Type de recherche et méthode de collecte de données.....	71
4.2	Méthode de collecte de données.....	72
4.3	Échantillon et corpus.....	73
CHAPITRE V		
	RÉSULTATS.....	77
5.1	La distinction de la marque et de l'enseigne.....	77
5.2	La loyauté du consommateur.....	80
5.3	L'avantage concurrentiel.....	82
5.4	L'importance de la catégorie.....	88
5.5	Les marques maison.....	91
5.6	La balance relative du pouvoir.....	92
5.7	Les politiques de promotions réseaux.....	97
5.7.1	Les promotions de type avantages financiers et liés à la distribution.....	99
5.7.2	Les promotions de type avantages liés au transfert de tâches pour la promotion.....	101
5.7.3	Les promotions de type avantages liés à la motivation et à la publicité.....	102
5.8	Conclusion des résultats.....	105
5.9	Les thèmes émergents de l'analyse des entrevues.....	107
5.9.1	Homo consummatus quebecus.....	107

CHAPITRE VI	
IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ET CONCLUSION	116
6.1 Implications managériales.....	117
6.1.1 Fournisseur dominant.....	120
6.1.2 Symétrie de pouvoir faible.....	122
6.1.3 Symétrie de pouvoir élevé.....	124
6.1.4 Détaillant dominant.....	127
6.2 Les limites de la recherche.....	131
6.3 Conclusions.....	131
APPENDICE A	
GUIDE D'ENTREVUE	135
APPENDICE B	
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE ET DE CONSENTEMENT.....	136
APPENDICE C	
EXEMPLE D'UN VERBATIM.....	137
BIBLIOGRAPHIE.....	157

TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux

1.1 Type et nombre de points de vente au Québec.....	10
1.2 Principales enseignes et leurs points de vente au Québec.....	11
1.3 Normes du secteur alimentaire.....	21
1.4 Type d'établissements et leur nombre au Qc.....	29
2.1 Types de promotions réseau objectifs et résultats.....	38
2.2 Recherches sur les promotions réseau.....	46
2.3 Typologie des pouvoirs.....	49
2.4 Recherches sur le pouvoir.....	51
2.5 Recherches sur le conflit.....	54
2.6 Recherche sur le marketing relationnel.....	58
3.1 Types de promotions réseau, leurs résultats anticipés et leurs objectifs.....	69
4.1 Profil de l'échantillon.....	76
6.1 Promotions réseau.....	118
6.2 Typologie des pouvoirs transformateurs/détaillants et promotions recommandées.....	119

Figures

1.1 Circuits de distribution alimentaire au Canada.....	5
1.2 Portrait des acteurs dans les circuits.....	7
1.3 Circuit de la distribution au détail.....	9
1.4 Parts de marché des enseignes au Québec.....	12
1.5 Évolution verticale du circuit du détail.....	13
1.6 Évolution horizontale du circuit du détail.....	14
1.7 Part de marché par type d'établissement au Qc.....	31
3.1 Caractéristiques des relations dans un circuit de distribution.....	63
5.1 L'origine du pouvoir qui influence la balance du pouvoir.....	93
5.2 Les promotions réseau.....	98
5.3 Résultats anticipés des politiques de promotions réseau.....	104

LISTE DES ABRÉVIATIONS

BSA :	Bottin de la Statistique Alimentaire
CIBC :	Canadian Imperial Bank of Commerce
EDLP:	Every day low price
MAPAQ :	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

RÉSUMÉ

L'accès aux réseaux de distribution pour les produits des transformateurs bio-alimentaires québécois est difficile compte tenu des barrières à l'entrée que représentent les promotions réseau. Ces récompenses visant les acteurs des circuits plutôt que le consommateur final, sont l'objet de pouvoir car elles décident bien souvent de la répartition du profit entre les acteurs. Le lien unissant les promotions réseau et le pouvoir est un des aspects le plus souvent analysé dans les recherches antérieures sur les promotions réseau. Il a été démontré dans plusieurs études, que ces récompenses sont imposées par les acteurs des circuits bénéficiant d'un pouvoir de marché.

L'objectif de cette recherche est de vérifier si la théorie avancée par Kasulis & al., (1999), en ce qui a trait à l'influence de la balance relative de pouvoir sur les promotions réseau, est vérifiable dans le circuit de la distribution alimentaire au détail au Québec. Le cadre conceptuel de Kasulis & al., (1999) fixe les éléments liés au pouvoir des manufacturiers et des détaillants, qui influencent la balance de pouvoir des acteurs du circuit. La balance du pouvoir influence à son tour la mise en place des promotions réseau. Le cadre d'analyse permet également de comprendre non seulement la nature, mais aussi les résultats anticipés des promotions réseau.

Cette étude a été effectuée par des entrevues semi-dirigées auprès de vingt acteurs de l'industrie alimentaire québécoise. L'échantillon comprend des acteurs en amont du circuit de distribution alimentaire au détail (transformateurs bio-alimentaires, distributeurs-grossistes, consultants en marketing alimentaire) ainsi que des acteurs en aval de circuit de distribution alimentaire au détail (détaillants).

Les résultats obtenus correspondent à ceux prévus dans le cadre conceptuel. La distinction de la marque du manufacturier, la loyauté des consommateurs envers la marque, l'avantage concurrentiel du manufacturier et l'importance de la catégorie de produits dans la stratégie du détaillant, sont bel et bien des sources de pouvoir pour les transformateurs bio-alimentaires. La distinction de l'enseigne du détaillant, la loyauté des consommateurs envers le détaillant, l'avantage concurrentiel du détaillant et l'importance de la catégorie de produit dans la stratégie du détaillant, sont bel et bien des sources de pouvoir pour les détaillants. Nos résultats nous ont permis d'ajouter un élément de pouvoir des manufacturiers soit : les marques maison. Le pouvoir de marché influence bien les politiques de promotions réseau. Les différents types de promotions réseau produisent bien différents types de résultats quand à la coopération des détaillants.

À la lumière des résultats, nous avons pu proposer des recommandations s'adressant aux transformateurs et aux détaillants, afin de guider leur choix vers les promotions réseau les plus profitables pour eux.

Mots clé : promotions réseau, pouvoir, conflit, marketing relationnel.

INTRODUCTION

L'objectif central de tout projet de recherche est d'apporter une contribution à la connaissance d'un secteur d'activité. À cet effet, l'analyse de la situation des transformateurs¹ bio-alimentaires québécois face aux débouchés pour leurs produits est pertinente, car cette industrie occupe le premier rang parmi l'ensemble des secteurs manufacturiers (secteur secondaire) du Québec (MAPAQ, 2007). Et cette activité manufacturière génère d'importantes retombées dans les secteurs d'activités primaires (production d'intrants) et tertiaires (Tremblay & Schendel, 2004). L'industrie de la transformation compte 70 000 emplois et 17,7 milliards de vente (MAPAQ, 2007). Près de la moitié de ces ventes sont destinées au marché local.

Au Québec, la distribution alimentaire est empreinte d'inégalité de pouvoir dans le circuit de la distribution au détail. En effet, trois détaillants négocient presque le trois quarts de tous les aliments vendus au Québec. Leur mode d'achat centralisé par entrepôt régionaux requiert de grands volumes de denrées périssables livrables en formule juste-à-temps, rendant difficile l'accès à leur espace tablette pour les transformateurs de petites et moyennes tailles. La problématique que cela engendre n'est pas seulement économique, elle est également d'ordre social. Dans un pays de libre concurrence, jamais l'accès aux aliments pour le consommateur n'a-t-il autant été contrôlé dans le circuit de la distribution au détail. Les enjeux sont importants : outre la croissance économique, stimuler la demande pour des produits alimentaires québécois permet également d'augmenter la notoriété régionale et de réduire les impacts environnementaux inhérents au transport d'aliments produits à l'extérieur du Québec (MAPAQ, 2007).

Les circuits de distribution alimentaires québécois sont caractérisés par une forte présence des promotions réseau. Ces récompenses visant les acteurs du circuit et non le consommateur final, font l'objet de jeux de pouvoir, car elles décident bien souvent de la répartition du

¹ Transformateur bio-alimentaire : entreprise utilisant des produits de la terre et de la mer pour produire un aliment (Vandercammen & Jospin-Pernet 2005).

profit entre les acteurs du circuit. Les acteurs ayant un grand pouvoir de marché, imposent à leurs partenaires d'échange des récompenses qui augmentent la rentabilité de l'acteur puissant, sans grand bénéfice pour l'acteur ne bénéficiant pas d'un grand pouvoir de marché. La problématique engendrée par la concentration des acheteurs et l'abus d'utilisation de promotions réseau coûteuses pour les transformateurs, est l'inaccessibilité au circuit de la distribution au détail pour les petits et moyens transformateurs.

Le cadre conceptuel de Kasulis et *al.*, (1999) fixe les éléments permettant de comprendre la nature et les résultats anticipés des promotions réseau dans un contexte de dominance de marché. S'appuyant sur ce cadre conceptuel, cette recherche exploratoire tente, à travers le discours des acteurs dans le circuit du détail, d'identifier les éléments liés au pouvoir dans ce cadre conceptuel, de comprendre leur influence sur la mise en place des promotions réseau, ainsi que les résultats que leur utilisation produisent.

Dans la prochaine section nous présentons un portrait contextuel de la distribution alimentaire au Québec. La présentation des acteurs et de la structure décisionnelle dans les deux principaux circuits de distribution au Québec, permet de saisir les enjeux pour les transformateurs bios alimentaires québécois sur le marché intérieur.

Le chapitre II présente les principaux résultats des recherches antérieures sur les promotions réseau, le pouvoir, le conflit et le marketing relationnel, ainsi que la question de recherche. Notre revue de la littérature nous ont permis de proposer un cadre conceptuel bonifié pour notre recherche exploratoire, que nous présentons au chapitre III. Le chapitre III détaille notre méthodologie de recherche. Notre positionnement épistémologique est constructiviste, puisque nous avons bâti à partir du travail de d'autres chercheurs. Puisque notre recherche est exploratoire, nous avons choisi une méthode de collecte de données qualitative. Les résultats de notre recherche exploratoire présentés dans le chapitre V, nous ont permis de confirmer que les résultats de l'utilisation des promotions réseau sur l'engagement des partenaires d'échange, sont bien ceux prévus par notre cadre conceptuel. Finalement au chapitre VI, nous avons pu formuler des recommandations pour les détaillants et les transformateurs bios

alimentaires québécois, afin de guider leur choix vers les stratégies promotionnelles qui augmentent ou consolident leur pouvoir de marché.

CHAPITRE I

MISE EN CONTEXTE

1.1 Portrait contextuel de la distribution alimentaire au Québec

Pour s'alimenter, le consommateur a généralement deux choix : acheter ses aliments et les apprêter à la maison, ou s'offrir un repas dans un établissement offrant un service de restauration (Eastham et *al.*, 2001). L'offre est bien différente aux deux points de vente, conséquemment la structure d'approvisionnement s'est développée de façon à créer deux circuits de distribution bien distincts quant à leur façon de faire : le circuit de la distribution au détail et le circuit des services alimentaires, aussi appelé HRI (hôtel, restaurant, institution). Les transformateurs bio-alimentaires québécois sont des entreprises utilisant les produits de la terre et de la mer pour produire des aliments. Pour rejoindre les consommateurs, les transformateurs peuvent vendre directement (internet, magasin usine, agro tourisme), ou utiliser les deux principaux circuits de distribution (détail & HRI).

La figure 1.1 de la page suivante représente les différents circuits de distribution alimentaire, et le volume des ventes annuelles dans les deux principaux circuits.

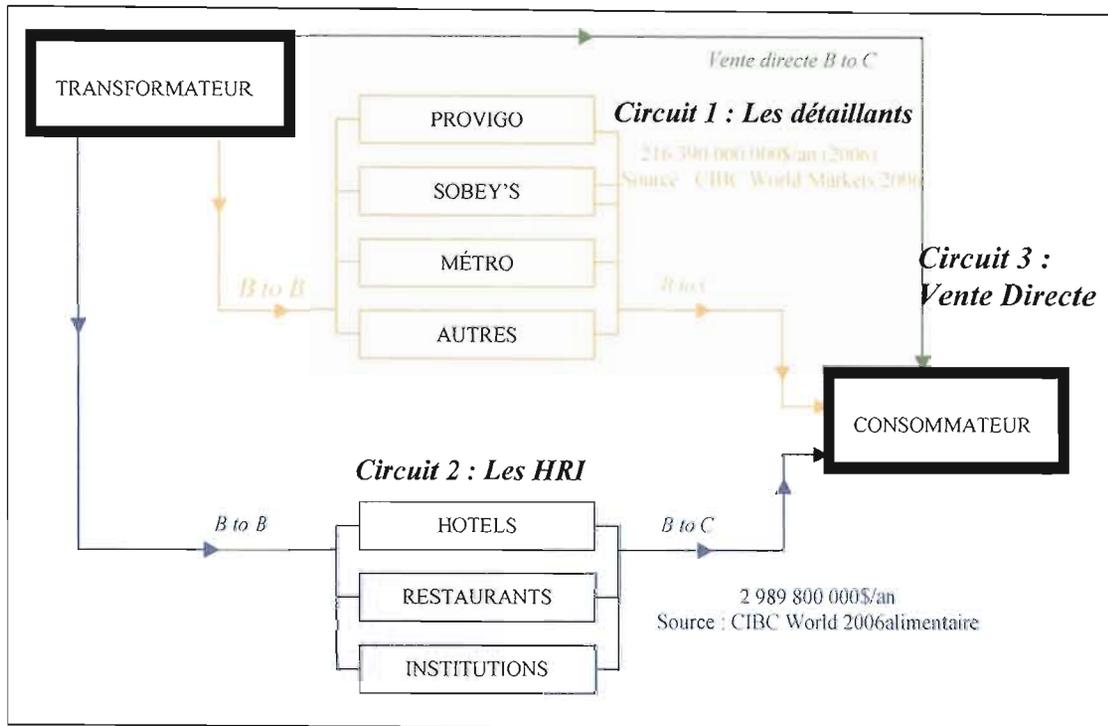


Figure 1.1 Circuits de distribution alimentaire au Canada.

Le circuit de distribution, ou réseau de distribution, ou même chaîne de valeur sont tous des termes qui réfèrent à un des 4P du mix marketing (place), qui peut être défini comme suit : « un réseau d'organisations interdépendantes qui exécute un ensemble de tâches de marketing nécessaires à l'acheminement des produits des points de production aux points de vente, d'utilisation ou de consommation ». (Bédard, 2003, page 384).

Les circuits de distribution sont souvent caractérisés par la présence de plusieurs intermédiaires entre le transformateur et le consommateur. La chaîne de distribution alimentaire peut être subdivisée en 3 secteurs d'activité. L'agriculture, l'horticulture, les pêcheries et les producteurs de viande et volaille font partie du premier secteur d'activité primaire : les producteurs. Les manufacturiers qui transforment les produits du secteur primaire en aliments prêts à manger ou prêt-à-cuire pour le consommateur ou pour l'industrie hôtelière, sont les intermédiaires du secteur manufacturier : les transformateurs bio-

alimentaires. Ces produits transformés sont à leur tour vendus aux grossistes qui revendent aux détaillants et aux établissements offrant un service de restauration. Eux mêmes les revendent au consommateur final. À chaque étape dans la chaîne, les aliments subissent un transfert de propriété et de la valeur est ajoutée aux produits qui permet à chacun des acteurs du circuit, de prélever une marge de profit sur ceux-ci (Eastham & al., 2001).

Des acteurs ne prenant pas possession des produits jouent également un rôle important dans les circuits. Les représentants, les courtiers, les transporteurs et les consultants, sont autant d'acteurs présents dans les circuits, qui participent à l'élaboration de l'offre finale. Pour éviter toute confusion, dans le texte le terme distributeur fait référence à l'intermédiaire entre le transformateur et le point de vente, et le terme détaillant fait référence aux points de vente tels que les épiceries.

La figure 1.2 de la page suivante présente les quatre différents niveaux d'intermédiaires dans la chaîne de distribution dans lesquels les aliments transitent avant de se rendre au consommateur final.

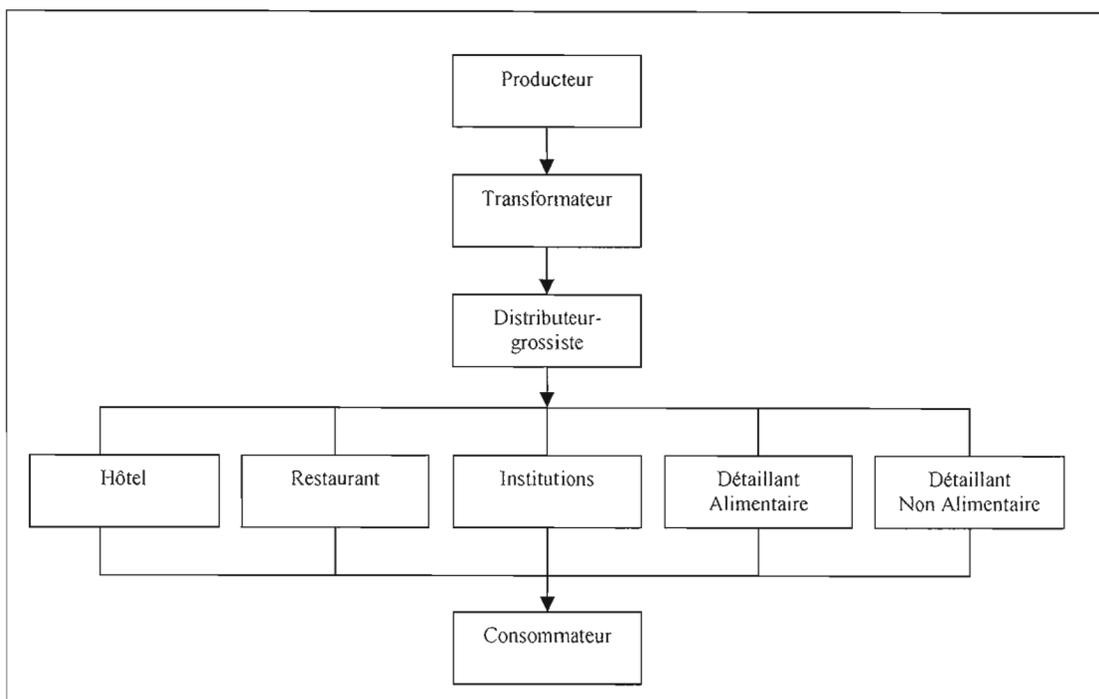


Figure 1.2 Portrait des acteurs dans les circuits.

Les transformateurs ayant une grande capacité de production ont une force de vente interne qui présente l'offre de l'entreprise directement aux acheteurs chez les détaillants. Les plus petits transformateurs utilisent soit un courtier alimentaire ou un grossiste (aussi appelé distributeur dans l'industrie). Les courtiers ne font que de la représentation. Ils ne prennent pas possession des produits et ne font aucunes livraisons. Les portefeuilles de produits des courtiers sont chargés, c'est-à-dire qu'on y retrouve une grande quantité de produits de nombreux transformateurs. On parle même de bottin dans l'industrie. Les grossistes sont des acteurs plus importants que les courtiers, car plusieurs fonctions leur sont transférées. Notamment la mise en marché des produits, la fixation des prix, le stockage, la livraison, la facturation, le garnissage des tablettes, le retrait des périmés, et les retours aux transformateurs. Pour les grossistes, le champ opératoire est géographique, c'est-à-dire limité à une région du Québec, et se limite plus souvent qu'autrement à un seul des deux circuits de distribution. Certains ont une couverture régionale, mais plusieurs distribuent dans l'ensemble des provinces. (Distal-GFS, Sysco, etc). Ils prennent possession des aliments

directement sur le quai de l'usine, ce qui peut représenter de belles économies pour le transformateur, surtout en produits réfrigérés, car ceux-ci doivent voyager à température constante du point de fabrication au point de livraison. Tous les transformateurs n'ont pas les moyens de s'équiper de camions réfrigérés.

1.2 Le circuit de la distribution au détail

La figure 1.3 ci-dessous représente les débouchés pour les produits des transformateurs dans le circuit de la distribution au détail. Les débouchés pour les transformateurs englobent les détaillants spécialisés en alimentation, et les détaillants non spécialisés en alimentation. Les détaillants spécialisés en alimentation comprennent les hypermarchés (Loblaw's, Maxi, Super C), les supermarchés (Provigo, IGA Extra, Métro Plus), les épicerie intermédiaires (IGA, Métro) les marchés de proximité (Intermarché, Axep, Tradition, Bonichoix, Richelieu, Ami), les boutiques d'épicerie fines et d'aliments naturels, les boucheries, les fruiteries, les dépanneurs et les marchés publics (Mapaq, 2005). Les détaillants non spécialisés en alimentation englobent les pharmacies, les grandes surfaces telles que Costco, Wal-Mart et Zellers, et les magasins à 1\$. Globalement l'offre alimentaire des détaillants non spécialisés est limitée, du moins jusqu'à l'arrivée prochaine des « Wal-Mart Supercenters » qui offriront une sélection complète de produits d'épicerie. Wal-Mart est le plus important détaillant alimentaire au monde (BSA, MAPAQ, 2008), mais le marché du Québec semble plus imperméabilisé que le reste de l'Amérique du Nord au concept de grandes surfaces à escomptes. En 2009, l'entreprise a annoncé le report de l'ouverture de deux « supercenters » qui étaient initialement prévue pour 2011, à une date ultérieure inconnue.

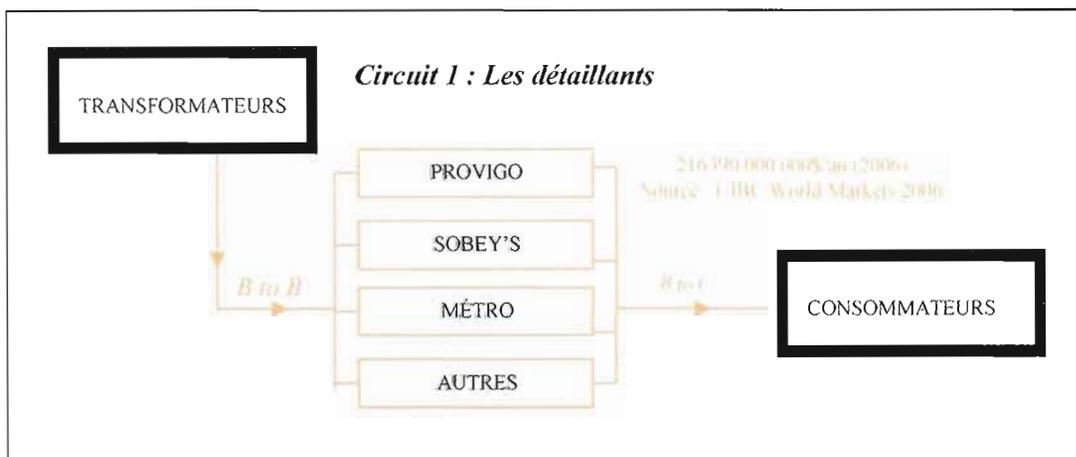


Figure 1.3 Circuit de la distribution alimentaire au détail.

1.2.1 Qui décide ce que le consommateur mange?

Dans le circuit de distribution au détail, il y a 13 150 points de vente au Québec qui vendent de l'alimentation. Le tableau 1.1 présente ces différents points de vente :

Tableau 1.1
Type & nombre de points de vente au Québec

TYPE DE POINT DE VENTE	NOMBRE
Épiceries	1886
Dépanneurs	6366
Poissonneries	179
Fruiteries	284
Boucheries	534
Boutiques aliments spécialisés	1825
Pharmacies	657
Magasins divers	1419

Source : Bottin de la statistique alimentaire, Ministère agriculture, pêcheries et de l'alimentation du Québec, 2007.

Au Québec, 68% de la distribution alimentaire au détail est effectuée par les trois grandes chaînes de supermarchés, regroupant près de trente bannières différentes (BSA, MAPAQ, 2008). 72% des épiceries sont affiliées à un des trois grands groupes d'achat : Provigo, Sobey's et Métro. Le tableau 1.2 présente les principales enseignes et leurs bannières affiliées.

Tableau 1.2
Principales enseignes et leurs points de vente au Québec

PROVIGO		SOBEY'S		MÉTRO	
Provigo	110	IGA	187	Métro	146
Loblaw's	37	IGA Extra	71	Métro Plus	74
Maxi et Maxi & Cie	112	Marché tradition	27	Super C	58
Club entrepôt	3	Rachelle Berry	6	Supermarchés GP	7
Intermarché	59	Marché Bonichoix	88	5 Saisons	2
Atout Prix	50	Bonisoir	230	Dépanneur Gem	27
Axep	77	Le Dépanneur	50	Dépanneur Service	5
Axep Plus	73	Sertard	27	Extra	136
Presto	17	Voisin	9	Marché Ami	88
Proprio	159			Marché Richelieu	110
				SOS Dépanneur	10

Source : Bottin de la statistique alimentaire, Ministère agriculture, pêcheries et de l'alimentation du Québec, 2008.

La structure de ce circuit est donc concentrée du côté des détaillants (acheteurs). La sélection des produits est effectuée par des directeurs d'achat par catégorie aux bureaux chefs des trois grands groupes. Ceux-ci négocient les produits qui seront disponibles dans l'ensemble des bannières du groupe. C'est donc dire que Provigo, Sobey's et Métro négocient presque les trois quarts de tous les aliments vendus au Québec. Ils se partagent une part considérable de tout l'espace tablette disponible au Québec. C'est une occupation horizontale² de presque tous les points de vente. L'expression anglophone « *less is more* » prend ici tout son sens, avec de moins en moins de joueurs qui ont de plus en plus de pouvoir d'achat.

² Voir explication d'occupation horizontale à la page suivante à la figure 1.5

La figure 1.4 ci-dessous présente un diagramme des parts de marché de chacun :

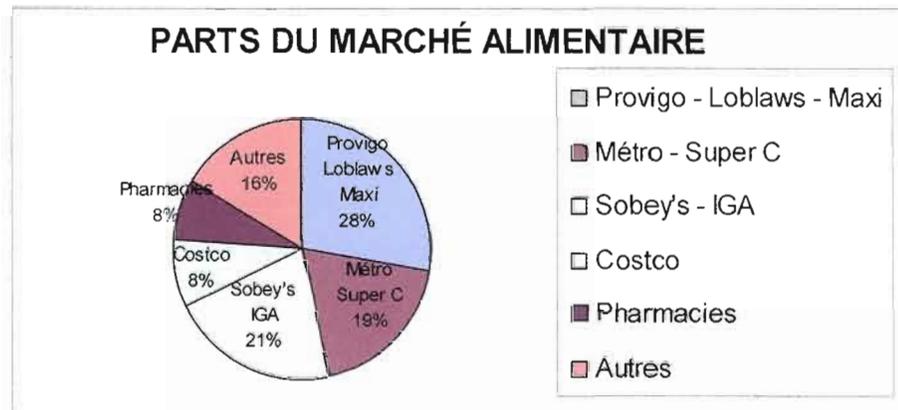


Figure 1.4 Parts de marché des enseignes au Québec. (Tiré du bottin de la statistique alimentaire, Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec, 2008)

L'évolution de la distribution alimentaire dans le circuit au détail a mené à des circuits verticalement intégrés, où les détaillants assurent les fonctions de gros et de détail (Vandercammen & Jospin-Pernet, 2005). Dans le cas qui nous concerne, c'est le grossiste indépendant qui a pratiquement disparu dans ce circuit. La figure 1.5 présente le principe :

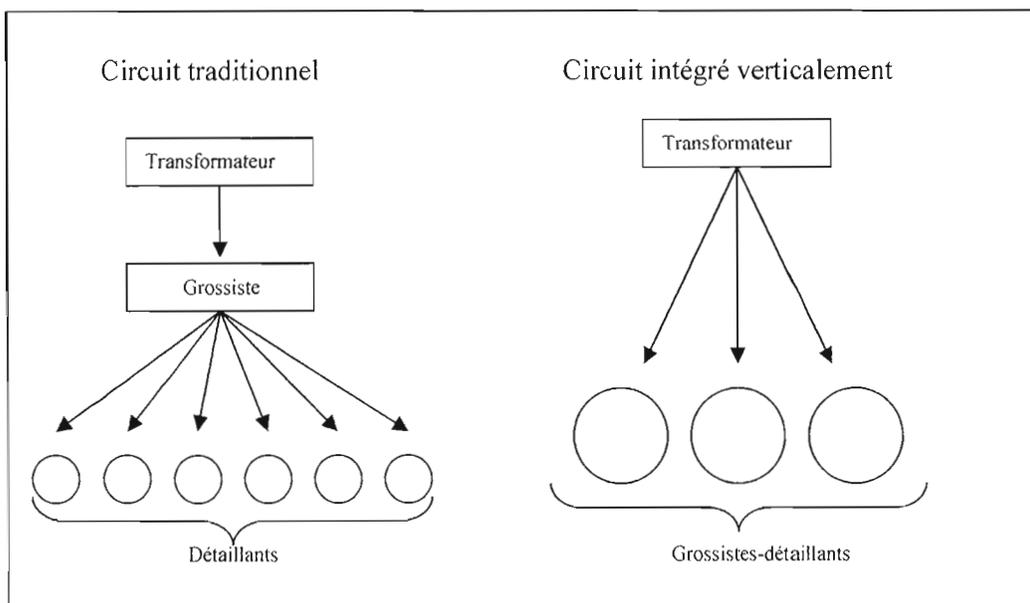


Figure 1.5 Évolution verticale du circuit de distribution au détail.

Autre pavé dans la mare des transformateurs, le circuit de la distribution au détail n'est pas seulement intégré verticalement, mais il est également intégré horizontalement. Ce qui signifie que trois joueurs occupent une grosse partie de tous les bons sites de vente. Les fournisseurs sont nombreux alors que les acheteurs sont limités en nombre. La figure 1.6 démontre le principe :

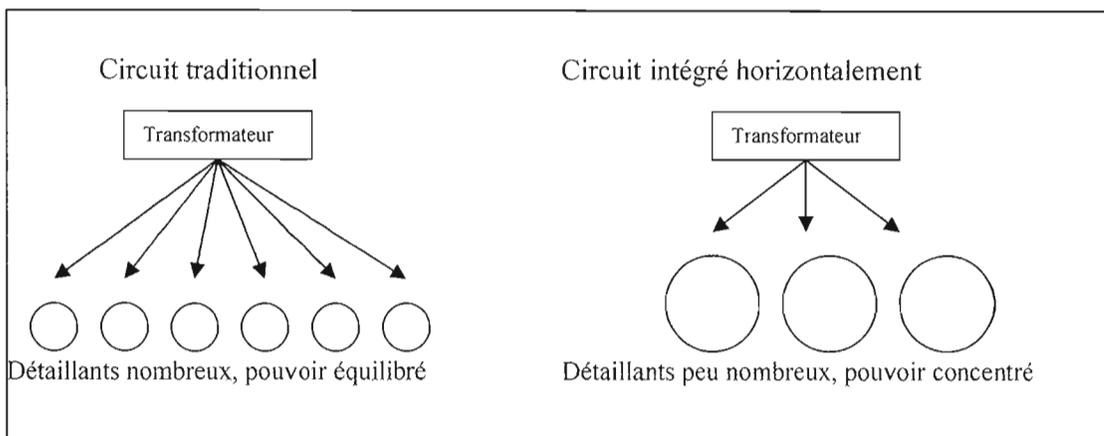


Figure 1.6 Évolution horizontale du circuit de distribution au détail.

Le groupe Provigo possède les points de vente Provigo, Loblaws, Maxi, Maxi & Cie, Club Entrepôt et Presto. Tous les achats sont contrôlés par le bureau chef. Si les commandes aux fournisseurs sont effectuées par les directeurs de magasin, les produits et les quantités sont établis par les plannogrammes³ fournis par le bureau chef, que les directeurs doivent respecter à la lettre. Ils n'ont donc aucun pouvoir de sélection. Les autres bannières de ce même groupe : Intermarché, Atout Prix, Axep, et Proprio sont des propriétaires individuels. Les commerçants profitent du pouvoir d'achat de la chaîne, des promotions en circulaire, ainsi que d'un accès aux marques maison. Si les incitatifs sont forts pour qu'ils effectuent leurs achats auprès des fournisseurs accrédités (ristournes sur achat), ils ont quand même la possibilité de faire des achats directement chez des fournisseurs non-accrédités par le bureau chef jusqu'à concurrence d'un certain pourcentage.

Le groupe Sobey's est une association de propriétaires indépendants qui ont joint le groupe pour profiter de leur pouvoir d'achat. Pour être listés dans les différentes bannières du groupe, les fournisseurs doivent présenter leurs produits aux directeurs d'achat par catégorie au bureau chef du groupe. Dans chaque succursale, les achats sont faits par les directeurs ou le propriétaire. La bannière permet aux propriétaires de faire des achats directs à des fournisseurs non autorisés par le bureau chef, jusqu'à concurrence d'un certain pourcentage. Par contre, chaque magasin doit s'engager à un minimum d'achat annuel par la bannière. Chaque propriétaire reçoit une ristourne sur ses « achats fidélités », c'est-à-dire, sur les achats faits auprès de fournisseurs accrédités par le bureau chef.

Le groupe Métro possède les points de vente de sa bannière à escompte : Super C. La sélection et les quantités sont établies par le bureau chef, et les directeurs de magasin doivent respecter les plannogrammes à la lettre. Les autres bannières Métro, Métro Plus, Marchés GP, 5 Saisons, Marché Ami et Richelieu sont des propriétés individuelles. Les achats sont faits par les directeurs de chaque succursale. Tout comme Sobey's, Métro permet aux propriétaires de faire des achats directs à des fournisseurs non autorisés par le bureau chef, jusqu'à concurrence d'un certain pourcentage. Par contre, chaque magasin doit s'engager à un

³ Les plannogrammes sont des graphiques de sélection de produits par catégorie établis par les bureaux chefs en fonction de la superficie de la succursale, de la clientèle spécifique locale, et des ratios de rentabilité par catégorie et par produit.

minimum d'achat annuel par la bannière. Les achats directs concernent surtout les produits du terroir, les fraises et le maïs (items à faible volume).

1.2.2 L'origine de la concentration

Au Québec comme dans le reste de l'Amérique du Nord, les marchés sont à maturité (Allaire & Firsirotu, 2004), ce qui signifie qu'il n'y a presque plus de croissance. Le grand coupable est le faible taux d'accroissement de la population. La concentration de l'industrie de l'alimentation est la conséquence/réponse au faible taux de natalité, au vieillissement de la population et à la réduction de la taille des ménages qui n'amènent pas de nouvelle croissance, dans un contexte où tous les bons sites sont virtuellement occupés (BSA, MAPAQ, 2006). Les commerçants se partagent donc une tarte qui ne grossit plus. Dans un tel contexte, les détaillants ont riposté par deux stratégies pour augmenter leurs ventes : l'absorption des concurrents et la diversification, c'est-à-dire vendre autre chose que leur spécialisation.

En vingt ans, les trois groupes d'achat Provigo, Sobey's et Métro ont transformé une industrie d'épicerie de quartier indépendantes de type « mom-and-pop », en une industrie concentrée, ne laissant que peu de latitude aux propriétaires affiliés quant à la sélection des produits. La vague d'affiliation et d'acquisition a graduellement transféré le pouvoir du côté des détaillants, au détriment des fournisseurs. Comme nous l'ont expliqué les détaillants interviewés, les avantages à joindre les groupes sont nombreux : outre l'accès à de meilleurs prix, les commerçants profitent d'une optimisation de leur surface de vente (plannogrammes maximisant la rentabilité par catégorie), l'accès à des produits de marques maison (meilleure marge que sur les marques nationales), les ajustements de prix directement aux caisses par internet durant la nuit, ainsi qu'un transfert de tous les efforts marketing au bureau chef (publicité, promotions, etc).

« Le marché de l'alimentation, naguère dominé par les supermarchés (1970-1990), a vu sa taille globale diminuer et sa croissance freinée par des entreprises spécialisées comme les boucheries, les pâtisseries, les charcuteries, les dépanneurs, les pharmacies ainsi que l'utilisation accrue des restaurants » (Allaire & Firsirotu, 2004 page 285). Après avoir grugé des parts de marché aux épiceries jusqu'au début des années 1990, les petits commerces spécialisés (boucheries, charcuteries, etc) ont à leur tour joint massivement les groupes d'achat sous les bannières d'épiceries de proximité telles qu'Intermarché, Bonichoix, Richelieu, Marché Ami et Axep, pour profiter du pouvoir d'achat, et ajuster leur offre au consommateur en manque de temps qui se tourne de plus en plus vers les commerces de type « one-stop-shopping » (Frazier, 1999).

En Amérique du Nord, les circuits sont de plus en plus courts, et on voit apparaître des signes de maturité tels que la fragmentation et la segmentation de marché, caractérisés dans cette industrie par des détaillants qui tendent, sous la même bannière corporative, de rejoindre de façon spécifique des segments de consommateurs différents (Allaire & Firsirotu, 2004). Ex : Super C se différencie par une sélection restreinte, moins de service au point de vente, et des prix plus bas, alors que Métro offre une sélection plus large, plus de services, et des prix plus élevés. Mais les deux bannières appartiennent au groupe Métro.

1.2.3 Le brouillage des réseaux

Après les fusions et acquisitions, les détaillants se sont naturellement tournés vers la diversification pour augmenter leurs ventes. On retrouve aujourd'hui de l'alimentation chez des détaillants non spécialisés en alimentation, et on retrouve des produits non alimentaires chez les détaillants spécialisés en alimentation. Ce phénomène est appelé « brouillage des réseaux » (Maisonnas, 2007). Cette stratégie est possible car la catégorie de produits à laquelle appartiennent les aliments, fait partie des produits dit de convenance, que le consommateur se procure au prix le plus avantageux et dans les conditions les plus faciles (Vandercammen & Jospin-Pernet, 2005). Il est donc aisé pour les grandes surfaces non spécialisées en alimentation, d'introduire des produits alimentaires de consommation

courante à achat répétitif, que le consommateur se procure par achat impulsif. À l'inverse également, il est aisé pour les détaillants spécialisés en alimentation, d'introduire des produits de convenance non alimentaires à l'intérieur de leurs points de vente. Gary Frazier (1999) fait référence à cette tendance dans son article sur l'organisation des circuits de distribution, par l'initiative des « one-stop shopping » sur les marchés, qui influence les préférences des consommateurs, et modifie les enjeux pour les détaillants (spécialisés et non-spécialisés). Parmi les détaillants non spécialisés qui vendent de l'alimentation, les pharmacies et Costco s'accaparent chacun 8% des parts de marché de l'alimentation au Québec.

Le phénomène de brouillage des réseaux est également observable entre l'industrie de la restauration et de la distribution (Eastham & al., 2001). L'offre des supermarchés s'est modifiée pour offrir de plus en plus de prêt-à-manger chaud et froid. Ces sections sont de plus en plus grandes, et l'on voit apparaître de petits coins bistros en épicerie pour la consommation sur place. Les dépanneurs ont également modifié leur offre pour concurrencer l'industrie de la restauration. Dans les sept points de vente Couche-Tard Menu, on offre des sushis, des pâtes et sauces fraîches, des repas prêt-à-manger en format individuel et familial. Les restaurants ont également élargi leur offre jusqu'aux supermarchés. On retrouve maintenant des produits St-Hubert, Le Commensal, Tim Hortons et La Cage aux Sports sur les tablettes des supermarchés. Le prêt-à-manger étant une catégorie en pleine expansion dans les supermarchés, les produits des restaurateurs reçoivent une bonne réponse dans ce circuit, car les détaillants cherchent constamment des nouveautés déjà soutenues par une demande.

1.2.4 Les attentes des acteurs du circuit

Outre les nouveautés déjà soutenues par une demande, les détaillants recherchent les transformateurs qui offrent un produit avec une distinction quant à la notoriété de la marque dans les catégories de produits qui sont importantes pour les stratégies des détaillants, et desquels ils peuvent espérer un important support promotionnel, et d'autres services à valeur ajoutée. L'offre de produits alimentaires étant supérieure à la capacité d'accueil sur les tablettes des détaillants, ceux-ci doivent faire des choix qui maximisent la rentabilité de

chaque item en magasin. De même, les transformateurs recherchent les détaillants qui offrent une enseigne distinctive de magasin de détail aux yeux du consommateur, importante pour la stratégie du transformateur, desquels ils peuvent espérer une solide mise en marché de leur produit, de support promotionnel et d'autres services à valeur ajoutée (Kasulis et *al.*, 1999).

Le rôle du détaillant dans la sélection des fournisseurs est stratégique, car le consommateur s'attend à retrouver la même offre sans rupture de stock ni de variance dans l'apparence ou le goût des produits, quelque soit la saison de l'année (Eastham & *al.*, 2001). Afin d'assurer une fraîcheur maximale, les systèmes d'approvisionnement des détaillants sont passés d'un mode de « système-de-contrôle-des-inventaires » à un mode de « système-de-contrôle-des-services », afin de réduire le temps de transition d'un aliment entre le producteur et le consommateur, et d'augmenter la fraîcheur (Eastham & *al.*, 2001). Les systèmes de contrôle des inventaires maintenaient de grands volumes de denrées en entrepôt, que les transporteurs amenaient des transformateurs à l'entrepôt, et de l'entrepôt aux points de vente. Aujourd'hui les grossistes et les détaillants ont fusionné et plusieurs transformateurs de produits hautement périssables (fruits et légumes, boulangerie, etc) sont maintenant en livraison directe et en ventes garanties. C'est-à-dire que des fonctions leurs ont été transférées. Ils sont maintenant responsable de la manutention et de la gestion des périmés. Les livraisons sont effectuées directement du transformateur vers les points de vente, et le transformateur est également responsable de la rotation des stocks et des périmés.

Pour les aliments à durée de vie plus longue, les entrepôts des grossistes-détaillants sont utilisés pour regrouper les commandes de chaque point de vente, afin de réduire le nombre de livraison en magasin. Donc pour approvisionner de si grands volumes avec des aliments « standardisés » au niveau de l'apparence dans un contexte de production juste-à-temps, il est logique que les détaillants se soient tournés vers les transformateurs de taille respectable, pour assurer un flux continu de livraison. D'ailleurs, le mode d'approvisionnement centralisé par entrepôts régionaux des trois grands détaillants, convient très peu aux capacités de production des petits transformateurs. L'industrie est coincée entre le monopole des grands transformateurs de masse, et la concentration des acheteurs de distribution intensive (Turcotte, 2007). Au Québec, les petits et moyens transformateurs ont beaucoup de difficulté

à pénétrer le circuit de distribution au détail, qui réclame d'importants volumes d'approvisionnements livrables en formule juste-à-temps (Chrétien, 2004). Hors, c'est à l'intérieur de ces circuits que les volumes de ventes sont les plus intéressants (MAPAQ, 2008). La capacité de production n'est pas la seule barrière à l'entrée. Dans les trois grandes chaînes, les transformateurs doivent payer un frais de référencement (taxe d'entrée) pour chaque produit dans chaque bannière. Les frais de référencement sont une forme de compensation payée par le manufacturier au détaillant, pour l'allocation d'un espace tablette chez le détaillant (Klein & Murphy, 2008). Dans la distribution alimentaire au détail, les frais de référencement sont devenus courants. Ils font partie d'un processus normal de compétition lorsque l'espace tablette des détaillants est « loué » aux manufacturiers, et cette pratique induit un profit supplémentaire pour le détaillant, sans avoir à aller chercher de nouveaux consommateurs chez les concurrents (Klein & Wright, 2007). Ces frais de référencement sont devenus une importante source de profit pour les détaillants (White & *al.*, 2000). Aux frais de référencement, s'ajoutent des escomptes de volumes, des escomptes pour paiement rapide et des frais pour la participation à la publicité. Les emplacements dans les succursales sont également négociés. Certains items à courte durée de vie (boulangerie) font l'objet de ventes garanties. Le transformateur est donc responsable des invendus lorsque les aliments arrivent à péremption.

Outre les coûts pour accéder aux tablettes des supermarchés, les transformateurs doivent se conformer aux normes établies par le conseil canadien des normes, en ce qui concerne la salubrité des aliments, leur mode de conservation et de transport (Guide du manipulateur d'aliment, MAPAQ, 2009). Pour distribuer dans le circuit de distribution du détail, les transformateurs doivent aussi enregistrer leurs produits à l'organisme GSI Canada, en fournissant le format ou le poids, la liste des ingrédients, les informations nutritionnelles et la durée de vie du produit. Avec ces informations, l'organisme attribue un code CUP (code universel de produit) à chaque produit enregistré, ou un code PLU (Price Look UP) pour les produits vendus en vrac. Ce code est utilisé dans les échanges avec les détaillants pour identifier le produit. (Guide d'accès au Marché, MAPAQ, 2006). Les transformateurs doivent également se conformer aux normes établies par les acteurs de l'industrie, telles que: la transmission de données électroniques (EDI), permettant le placement de commandes et

l'envoi de facture en ligne, les termes de paiement, et les conditions d'emballage (Vandercammen & Jospin-Pernet, 2005). Le tableau 1.3 présente les normes auxquelles les transformateurs doivent se conformer :

Tableau 1.3
Normes dans l'industrie alimentaire

Normes en vigueur	Description	Organisme de contrôle
Salubrité	Innocuité des aliments (exempts d'altération, ou de contamination etc.)	MAPAQ
	Origine (aliment doit provenir d'un établissement détenteur d'un permis émis par le MAPAQ)	
Conservation	aliments réfrigérés à 4°	MAPAQ
	aliments congelés à -18°	
	aliments chauds à 60°	
Transport	Température constante dans le transport	MAPAQ
Étiquetage	Date limite de conservation	MAPAQ
	Mode de conservation	
	État du produit (cuit, congelé, etc)	
	Origine	
	Valeur nutritive	
	Numéro de lot de production	
Enregistrement CUP	Spécifier la présence d'arachides, blé, graines sésame, lait, noix, œufs, poisson, soya, sulfite	GSI Canada
	Format, poids	
	Liste d'ingrédients	
	Informations nutritionnelles	
EDI (lien électronique standardisé)	Durée de vie du produit	EFR Canada
	Transmission de commandes, factures, changement prix, promotions etc par internet	

Pour les transformateurs Québécois, rejoindre l'espace tablette de ces trois supers puissances, revient à viser une cible en mouvement, dans un environnement caractérisé par une intense compétition sur les prix (Chrétien, 2004). Les transformateurs ont de plus en plus de mal à imposer leurs conditions, leurs poids dans le chiffre d'affaires du détaillant étant très faible alors que ceux-ci représentent une part importante de leurs débouchés (Des Garets, 2000). L'émergence de marchés publics et de circuits de distribution alternatifs (marchés publics,

agro tourisme, vente direct, magasin usine), est la conséquence-réponse de l'inaccessibilité de l'espace tablette pour beaucoup de petites entreprises. Le consommateur québécois répond bien à ce mode de distribution, qui lui fait vivre une expérience de magasinage différente, et qui offre plus de variété de produits plus spécialisés. Le nombre de marchés publics a triplé en 5 ans (BSA, MAPAQ, 2008).

Alors où sont les opportunités pour les transformateurs dans l'avenir? L'industrie agro alimentaire prend un virage santé. Pour survivre et grandir dans le circuit du détail, les transformateurs devront réussir à créer de la valeur pour les détaillants (Davies, 1990, Lugli, 1998, Fornari, 1999). Childs (1999) a observé une tendance porteuse d'avenir dans l'industrie de l'alimentation, qui pourrait permettre aux transformateurs de créer de la valeur dans leur industrie : le développement de produits « nutraceutiques », c'est-à-dire, des produits améliorant la santé et scientifiquement développés en partenariat avec les technologies de l'industrie pharmaceutique (biotechnologie). Choi & Valikangas (2001) définissent la convergence de deux industries par le brouillage des frontières entre les industries dû à une convergence des propositions de valeur, des technologies et des marchés. Heasman & Melletin (2001) ont d'ailleurs observé que la convergence est particulièrement développée depuis le début des années 1990 dans l'industrie de l'alimentation et de la pharmaceutique. Le développement d'aliments fonctionnels, orientés à satisfaire plusieurs besoins simultanément, ciblent une clientèle désireuse de maintenir ou d'améliorer leur santé (Bröring & Cloutier, 2008). Et la population vieillissante du Québec répond bien à cette offre. Plus du tiers des québécois ont plus de 50 ans (BSA, MAPAQ, 2008). Les industries pharmaceutique et alimentaire ont unis leurs efforts pour créer des produits à haute valeur ajoutée. Ensemble, ces deux industries ont redessiné une nouvelle chaîne de valeur. L'union de la technologie et des compétences distinctives de chacun permet d'innover en développant des produits totalement nouveaux. Parmi ceux-ci, notons les aliments enrichis d'oméga 3, d'antioxydant, de calcium, de fibres, de molécules facilitant la digestion (probiotiques et prébiotiques) etc. D'ailleurs la catégorie des yogourts a complètement été transformée par l'arrivée des nutraceutiques. Le consommateur québécois répond bien à cette nouvelle offre, car cette catégorie d'aliment est en hausse de 162% (Institut nationale de la santé publique, 2004). Le cabinet conseil Pricewaterhouse Coopers, prédit que les ventes mondiales

d'aliments fonctionnels qui étaient de 78 milliards de dollars américains en 2007, devraient passer à 128 milliards en 2013 (Les Affaires, 2009).

1.2.5 La structure décisionnelle dans le circuit de la distribution au détail

Dans les points de vente non affiliés à un des trois grands groupes, les conditions d'entrée sont plutôt faciles. Les frais de référencement n'y sont pas exigés, et les marges sont plus élevées pour le transformateur. Dans ces points de vente, le distributeur intermédiaire est un acteur stratégique, puisque plusieurs fonctions lui sont transférées, notamment la mise en marché des produits, la fixation des prix, le stockage et la livraison, ainsi que la facturation. Une moyenne de charge de 25% semble être le standard pour effectuer ses fonctions. Les ventes à ces clients sont caractérisées par de petits volumes, et des livraisons fréquentes. Certaines ventes sont garanties, c'est-à-dire que le transformateur doit assumer les pertes pour les invendus.

Chez les grands détaillants spécialisés et non spécialisés en alimentation, la gestion par catégorie est omniprésente. Elle consiste à définir un ensemble de produits comme une unité stratégique, donc l'objectif est d'augmenter la productivité de l'enseigne en s'approchant du consommateur, par la prise de conscience de ses besoins (Vandercammen & Jospin-Pernet, 2005). Le détaillant voyant tous les produits qu'il offre comme une famille d'aliments qu'il vend en assortiment, dirigera ses efforts à obtenir des ventes pour l'assortiment plutôt que pour un produit (Rosenbloom, 1999). « En se concentrant sur l'efficacité de la totalité de la chaîne d'approvisionnement plutôt que sur l'efficacité de ses composantes prises individuellement, les partenaires réduisent les coûts, les stocks, les actifs physiques tout en améliorant le choix du consommateur en produits d'une plus grande fraîcheur et de qualité » (Benoun & Hélie-Hassid, 2004, page 3). La gestion par catégorie tire ses origines du mouvement ECR (efficient consumer response) mis en place dans les années 1980 pour augmenter le volume des ventes et la rentabilité des détaillants (Dussart, 1998). Jusqu'en 1993, le ECR est défini comme « une stratégie appliquée dans le domaine alimentaire qui

implique une collaboration étroite entre industriels et distributeurs afin d'apporter une plus grande valeur au consommateur » (Benoun & Hélie-Hassid, 2004, page 3).

Dans les dernières années, la gestion par catégorie est devenue une pratique importante qui permet aux détaillants de gérer une catégorie comme des unités stratégiques d'affaires (business units dans le texte) pour lesquelles les détaillants développent des plans stratégiques en partenariat avec les transformateurs (Lindblom & Olkkonen, 2006). Cette nouvelle structure décisionnelle de collaboration entre transformateurs et détaillants quant à la sélection des produits et des allocations d'espace sur le lieu de vente, est en fait un contrôle du détaillant sur le circuit de distribution, par le transfert de tâche aux acteurs en amont dans les circuits. Pour bien répondre aux besoins des consommateurs, les détaillants s'entourent de collaborateurs externes (transformateurs) qui sont des experts dans leur marché respectif (Benoun & Hélie-Hassid, 2004). Cela représente de nouvelles menaces et de nouvelles opportunités pour les transformateurs, puisque c'est l'équipe de la marque « leader » qui obtient plus souvent qu'autrement le titre de capitaine de catégorie. Le capitaine de catégorie (transformateur) et le directeur de catégorie (détaillant) étudient les parts de marchés des acteurs pour leur catégorie (rapport Nielsen), et décident ensemble des items à inclure dans la sélection. Pour le capitaine de catégorie, les opportunités sont plus grandes pour obtenir de l'espace tablette. La notoriété et l'expertise de celui-ci n'étant plus à faire. Mais pour les autres transformateurs, il leur faudra prouver au directeur de catégorie que l'ajout de leur produit fera augmenter les ventes de toute la catégorie. Ceci ne représente pas une mince tâche. D'une part le transformateur doit convaincre son concurrent que son produit fera augmenter ses ventes, mais plus grand défi encore, le transformateur doit changer ses schémas de pensée et cesser de voir les concurrents comme des compétiteurs à combattre, et de les percevoir plutôt comme des partenaires avec qui il faut collaborer (Dussart, 1998).

Pour développer un avantage compétitif durable, les produits offerts doivent être perçus par le client (ici le détaillant) comme : meilleur que les produits concurrents en ce qui concerne le rapport qualité/prix, ou égal à la concurrence avec un prix inférieur, ou meilleur que la concurrence à meilleur prix (Parnell, 2006). Les chances de sélection augmentent avec la conformité des produits avec les politiques générales des détaillants en matière d'assortiment,

de niveau de prix, des marques complémentaires et de l'attitude consumériste du distributeur (Vandercammen & Jospin-Pernet, 2005). À cet effet, les transformateurs doivent développer des stratégies d'orientation marché, qui implique à la fois de se concentrer sur les clients et sur les concurrents (Lafferty & Hult, 1998). La gestion par catégorie est une approche qui dirige l'attention du détaillant et du transformateur sur l'impact de chaque produit sur la rentabilité de la catégorie (Dussart, 1998). Une stratégie d'aspiration (pull), qui détourne la gestion par marque ou par ligne de produit du transformateur, vers une gestion par catégorie (Dussart 1998). L'offre importante de marque maison en épicerie est un facteur important qui contribue à l'augmentation de cette pratique.

1.2.6 L'importance des marques maison

Aujourd'hui, quelques unes des marques connaissant le plus de succès dans le monde sont des marques maison. L'augmentation des marques maison est considérée comme la plus importante tendance dans le domaine du commerce de détail (Martenson, 2007). Aux États-Unis, les marques maison représentent 25% des ventes en supermarchés, et sont parmi les trois meilleurs vendeurs dans 70% des catégories d'aliments (Sayman & al., 2002). Dans la vente au détail d'aliments, les marques maison jouent un rôle stratégique aujourd'hui car elles augmentent les marges et le pouvoir des détaillants, augmentent l'assortiment des catégories, construisent l'image des détaillants face aux consommateurs, augmentent la loyauté des consommateurs face aux détaillants, et permet la différenciation d'avec les concurrents (Grunert & al., 2006). Signe de maturité des marchés, on voit de plus en plus apparaître une 2^e marque maison chez les détaillants. C'est-à-dire un équivalent à la marque nationale mais à moindre coût, et une autre marque maison qui se veut une qualité supérieure à la marque nationale, mais toujours à moindre coût (Exemple : marque Le Choix du Président et marque Sans Nom).

Une étude de Mc Kinsey démontre que lorsque les détaillants introduisent des marques maisons, l'impact sur les profits peut être augmenté de 80% dans les meilleures catégories, ou baissé de 1% dans les pires catégories (Martenson, 2007). Lors d'une conférence sur le

marketing et l'alimentation organisée par le journal *Les Affaires* en février 2009, un capitaine de catégorie (transformateur) affirmait dans une conversation à bâton rompu, que les meilleurs espaces tablette étaient réservés aux marques maisons, et que délibérément, les marques « leaders » étaient placées directement à côté de la marque maison mais en plus petite quantité, dans l'objectif que le consommateur note spontanément l'écart de prix entre les deux (2) produits, et qu'ultimement il choisisse la marque maison.

Les marques maison contribuent à la différenciation du détaillant par rapport à ses concurrents. Par contre, les marques nationales (marques de manufacturiers) contribuent à augmenter la loyauté des consommateurs et l'achalandage en magasin. En offrant des marques de manufacturiers à forte notoriété, les détaillants augmentent par ricochet leur propre image et leur propre notoriété (Martenson, 2007). Ils ne peuvent donc pas s'en passer, et doivent leur offrir un espace tablette suffisamment profitable.

Les détaillants ont donc besoin des marques de transformateurs en complémentarité à leurs marques maison pour augmenter leur notoriété face aux consommateurs. En soit, ceci implique une double opportunité pour les transformateurs : celle de pouvoir fabriquer la marque maison du détaillant, et celle de pouvoir également offrir leur marque chez le détaillant. Mais qu'en est-il lorsque le transformateur n'a pas de forte notoriété? Est-il capable de pénétrer les circuits de distribution? Outre le produit « leader », le « challenger » et la marque maison, reste-il de l'espace tablette pour une 4^e ou 5^e marque (exploitants de créneau) dans les catégories? Lorsque la compétition diminue chez les détaillants, ceux-ci sont moins motivés à coopérer avec les manufacturiers (Fiun-Sheng & Ching-Rung, 2008). Donc les transformateurs qui ne bénéficient pas d'un produit fortement différencié ou bénéficiant d'une forte notoriété voient leur chance de sélection réduite. Les transformateurs sont dépendants des trois grands groupes de détaillants, car ceux-ci représentent individuellement et globalement une grande part des débouchés de ce circuit. La concentration laisse la part du lion aux détaillants, qui prennent le contrôle des variables du mix marketing des transformateurs (Dion & Sueur, 2006). Les variables du mix marketing englobent les produits, le prix, la distribution et les communications. Aujourd'hui, ce sont les détaillants qui décident conjointement avec les capitaines de catégorie, des produits à inclure

dans un assortiment, du prix qu'ils veulent payer, et de la publicité (circulaire) qu'ils feront pour l'aliment. Les promotions traditionnellement contrôlées par les transformateurs, sont maintenant établies par les détaillants.

1.2.7 Conclusion pour le circuit de distribution au détail

Pour devenir fournisseur d'une grande bannière, il faut commencer par payer. Dans la plupart des cas, il faut payer un frais de référencement pour entrer à chaque bannière, payer pour être mieux placé sur les linéaires (emplacement en magasin), payer pour participer aux promotions, payer pour vendre plus (escompte volume), payer pour être payé plus rapidement (escompte pour paiement rapide), et payer pour les invendus. Pour minimiser les risques alimentaires, économiques et politiques, les grands détaillants privilégient les producteurs et transformateurs qui peuvent leur assurer des livraisons constantes de produits sans risques pour la santé, à des prix compétitifs et qui contribuent à la notoriété du point de vente. La sélection repose essentiellement sur les items à forte rotation. Dans un contexte de domination de marché, les entreprises qui n'ont pas la taille minimale d'efficacité ont bien du mal à se tailler une place.

L'émergence de marchés publics et de circuits de distribution alternatifs (marchés publics, agro tourisme, vente direct, magasin usine), est la conséquence-réponse de l'inaccessibilité de l'espace tablette pour beaucoup de petites entreprises. Et le consommateur québécois répond bien à ce mode de distribution, qui lui fait vivre une expérience de magasinage différente, et qui offre plus de variété de produits plus spécialisés. Mais les volumes sont encore marginaux.

Le brouillage des réseaux est un phénomène qui génère de nouvelles opportunités pour les transformateurs, en augmentant les points de vente et en diluant le pouvoir des grands détaillants. Chez la plupart des nouveaux entrants au Québec sur le marché de l'alimentation, l'accès aux tablettes est beaucoup plus facile que dans les grandes chaînes spécialisées en alimentation (sauf les pharmacies). Mais les transformateurs sont constamment assis sur un

siège éjectable. En effet, chez Costco et Wal-Mart, il n'y a pas de frais de référencement (taxe d'entrée) ni d'escomptes de volumes. Par contre, la gestion de la sélection est basée essentiellement sur la rentabilité. Chez Costco chaque item listé en alimentation (1 espace tablette = 1 palette) doit générer \$1000.00 de vente par semaine, par point de vente pour maintenir son espace tablette. Chez Wal-Mart, les acheteurs sont toujours à la recherche de nouveautés à inclure dans leur assortiment, et l'arrivée de nouvelles sélection fait sortir les « bottom 15 » des items les moins performants. Les pharmacies, qui exigent des frais de référencement (taxe d'entrée), sont particulièrement agressives dans leur offre alimentaire.

Essentiellement, le processus de consolidation et d'intégration dans le circuit de distribution au détail va certainement encore dominer le futur, et l'industrie de la transformation devra composer avec ce fait, et innover pour survivre (Eastham & al., 2001). Selon les acteurs de cette industrie, la prochaine décennie sera celle de l'internationalisation de la distribution, de la concentration des circuits de distribution autant chez les producteurs que les transformateurs. Reste à savoir qui, parmi ces acteurs, seront assez importants pour acheter leurs concurrents, ou être achetés par leurs concurrents.

1.3 Le circuit des HRI

Même si le cœur de l'analyse dans ce mémoire porte sur le circuit de la distribution au détail, il est intéressant de survoler les pratiques dans le deuxième plus grand circuit : les HRI. Le nom HRI est un acronyme pour : hôtel, restaurant, institution. Dans l'industrie, ce circuit est également appelé circuit des services alimentaires. On retrouve parmi la clientèle des institutions: les résidences pour aînés, hôpitaux et établissements de soins de santé, écoles, garderies, forces armées, services correctionnels, cafétéria en milieux de travail et les services de distribution automatisée (CRFA, 2006). Le tableau 1.4 présente les différents types d'établissements dans ce circuit.

Tableau 1.4
Type d'établissement et leur nombre au Québec

TYPE D'ÉTABLISSEMENT	Nombre d'indépendants	Nombre affiliés chaînes
Restaurants	12026	4015
Traiteurs	782	15
Bars, Tavernes, Brasseries	1439	17
Hébergements	1463	171
Loisirs	1666	403
Hôpitaux, Centres d'accueil, Garderies	3605	312
Enseignement, Milieu de travail, Prisons	1321	1184
Autres	1588	4
	23890	6121

Source : Bottin de la statistique alimentaire, Ministère agriculture, pêcheries et de l'alimentation du Québec, 2008

Contrairement au circuit de la distribution au détail, le circuit des HRI est beaucoup plus fragmenté, c'est-à-dire qu'il est caractérisé par la présence de nombreux fournisseurs et de nombreux acheteurs (BSA, MAPAQ, 2008). Plus de la moitié des acteurs (54%) œuvrant dans ce circuit sont des entreprises comprenant moins de 4 employés (BSA, MAPAQ, 2008). Ce circuit constitue donc une belle première porte d'entrée pour les petits transformateurs pour construire la demande pour leur produit. Le circuit des HRI est particulier, au sens où le produit du transformateur est plus souvent qu'autrement un intrant parmi tant d'autres dans une production alimentaire, et ne permet pas forcément au transformateur de capitaliser sur

son image de marque. Certains transformateurs peuvent capitaliser sur leur image de marque dans ce circuit si le consommateur final voit l'emballage de leur produit (ex : machines distributrices, bouteille de bière au restaurant). Mais le transformateur qui vend des frites congelées ou de la salade de chou en chaudière à un restaurant ne peut capitaliser sur sa marque auprès du consommateur final. La différenciation se fait donc principalement sur le prix, et la substitution est facile. Par contre dans le circuit des HRI, les coûts de mise en marché sont beaucoup moins élevés que dans le circuit de la distribution au détail. Comme le consommateur final ne voit presque jamais l'emballage, celui-ci se limite à la fonctionnalité. Les quantités par emballage sont également plus importantes.

1.3.1 Les restaurants

Comme nous avons pu le constater dans le tableau 1.4 de la page précédente, les restaurants représentent plus de la moitié des ventes effectuées dans ce circuit. Même si plusieurs chaînes de restaurant possèdent de belles parts de marché (St-Hubert, Cage aux Sports, Cora, Casa Grecque, Pacini-Commensal), le Québec demeure l'endroit où il y a le plus grand nombre de restaurants indépendants au Canada (Bourdeau & Gaudet, 2004). La figure 1.7 de la page suivante, indique la répartition des ventes dans le circuit des HRI.

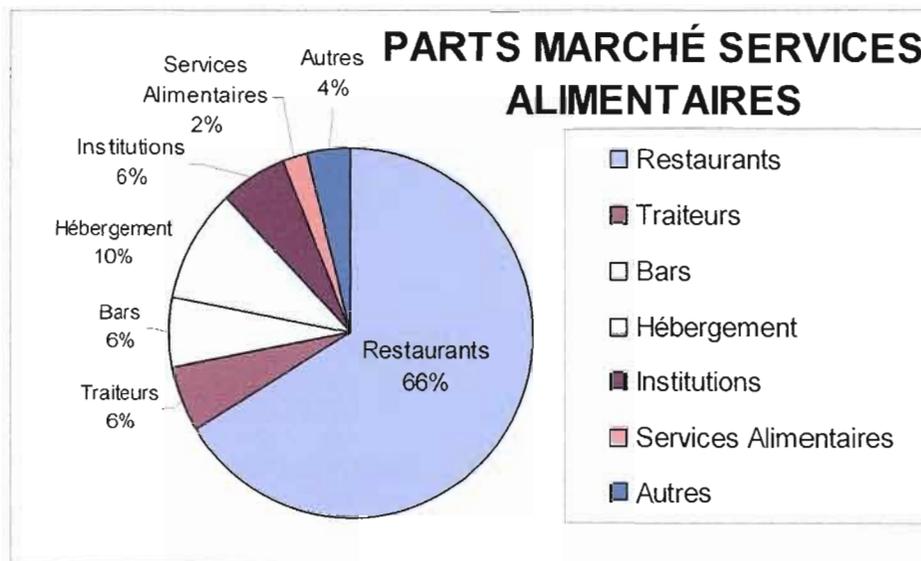


Figure 1.7 Parts de marché par type d'établissement au Québec. (Source : CRFA, Foodservice facts, 2005)

La plupart des restaurants familiaux achètent leurs aliments chez un distributeur-grossiste. Les petits distributeurs-grossistes présents dans ce circuit, ont une couverture régionale. Même si ce secteur de l'alimentation demeure assez fragmenté, la concentration des grossistes en alimentation a également atteint ce circuit qui compte 4 grands grossistes: Sodhexo, Aramk, Sysco ou Distal/GFS (Bourdeau & Gaudet, 2004). Ces grossistes ont une couverture nationale, et possèdent même leur marque maison. Distal/GFS offre trois marques maison à ces clients. Les portefeuilles de produits des distributeurs-grossistes sont chargés, on parle même de bottin dans l'industrie. Les représentants de ces grands distributeurs doivent donc partager leur temps de présentation entre chacun des manufacturiers qu'ils représentent. À moins d'avoir un produit très spécialisé et unique, il est préférable pour les transformateurs qui ne jouissent pas d'une grande notoriété, de commencer avec de plus petits distributeurs (ex : Colabor) ou de vendre directement dans ce circuit. Dans ces points de vente (restaurants familiaux), la demande se déplace de plus en plus vers des produits plus transformés, pour réduire le temps et les étapes de préparation en cuisine.

Dans les restaurants de type nappes blanches⁴, ce sont les chefs qui font les achats. Ils sont constamment à la recherche de produits fins, très peu transformés, et de très grande qualité pour se distinguer de leurs concurrents. Grâce aux flux d'information circulant entre le chef et son fournisseur, ce type de client représente une belle opportunité pour un transformateur de peaufiner son produit jusqu'à ce qu'il soit au goût du consommateur. Les consommateurs qui goûtent quelque chose de nouveau dans un restaurant, ont tendance à rechercher le produit dans le circuit de la distribution au détail par la suite.

Dans les services alimentaires (institutions), 71% des entreprises ne sont affiliées à aucun groupement (indépendant) (BSA, MAPAQ, 2008). Presqu'exactly la pondération inverse du circuit de la distribution au détail. La moitié de leurs achats proviennent de producteurs et de transformateurs québécois. Les institutions représentent donc une belle première porte d'entrée pour les transformateurs qui commencent.

⁴ Restaurant nappe blanche : terme utilisé dans l'industrie pour les établissements à menu élaboré dans lesquels les chefs font les achats.

1.3.2 Conclusion pour le circuit des HRI

Le circuit des HRI constitue une belle opportunité pour les transformateurs qui débutent, car les acheteurs sont plus nombreux (pouvoir dilué) et n'exigent pas de frais de référencement. Contrairement au circuit de distribution au détail où les détaillants sont également grossistes, le circuit des HRI n'est pas intégré et les acteurs intermédiaires sont importants. Par contre, dans ce circuit les marges sont plus faibles, les clients demeurent très sensibles au prix.

Débuter par ce circuit permet aux transformateurs d'ajuster graduellement son volume de production, et de peaufiner son produit jusqu'à ce qu'il soit aux goûts des consommateurs. Le développement des ventes avec les institutions et les restaurants permet également de récolter des statistiques de ventes par saveur, ou par produit. Ultimement, lorsque le produit est déjà soutenu par une demande, il est plus facile pour le transformateur d'étendre sa distribution au circuit de distribution au détail.

1.4 Le choix d'un circuit de distribution

La distribution concerne la distribution physique, mais également toutes les formes d'accessibilité au produit. Dans la stratégie de base, il existe deux grandes stratégies pour rejoindre le consommateur : des stratégies de poussée (push) et des stratégies d'aspiration (pull). Dans le premier cas, la stratégie est d'utiliser sa force de vente pour pousser un produit dans les circuits de distribution jusqu'au consommateur. Dans la stratégie d'aspiration, le transformateur part d'un besoin mal comblé des consommateurs pour élaborer son produit (Filiatrault, 1997). Dans le circuit de distribution au détail, la gestion par catégorie limite globalement les actions à des stratégies d'aspiration. Dans le circuit des HRI, les interactions entre les chefs et les transformateurs, amènent de plus en plus les acteurs en amont vers des stratégies d'aspiration également.

L'intensité de la distribution concerne le degré de couverture du marché. Il y a trois possibilités : intensive, sélective et exclusive. La distribution intensive tente de rejoindre le

maximum de consommateur en occupant tous les points de vente disponibles. À travers la stratégie de distribution sélective, l'entreprise cherche à limiter sa clientèle à un segment bien défini. Ce type de distribution permet une bonne couverture de marché avec un minimum de dispersion. Une distribution exclusive limite le nombre d'intermédiaire à un seul par territoire ou réseau. (Transformation alimentaire Québec, 2006). Une entreprise peut vendre dans le circuit de distribution au détail et le circuit des HRI, mais peut aussi décider de vendre directement par internet dans les territoires où il n'y a pas de distribution, par magasin usine, ou par l'agro tourisme.

Le choix d'un circuit dépend du volume de vente espéré, des coûts (capital à investir), du pouvoir de négociation du transformateur, de sa capacité à contrôler le point de vente (cohérence entre l'image du transformateur et l'image du distributeur), de la compatibilité entre les canaux utilisés, des contraintes juridiques, des caractéristiques du produit, des caractéristiques de la firme et enfin de la compétence des intermédiaires (Vandercammen & Jospin-Pernet, 2005). « Un circuit de distribution n'est pas seulement une entité économique ; c'est aussi un système social et politique, dont les membres sont interdépendants, et leurs relations inter organisationnelles affectent le comportement des autres membres et même leurs prises de décisions » (Bédard, 2003 p.387). Vendre dans un circuit plutôt qu'un autre, peut confiner le transformateur à ce circuit sans possibilité d'étendre sa distribution aux autres circuits, notamment en raison des volumes requis pour satisfaire certains clients. Vendre directement au consommateur peut représenter un danger pour le transformateur d'être perçu comme un concurrent plutôt que comme un fournisseur potentiel chez les détaillants. Tenter de couvrir tous les circuits dans lesquels pourrait être distribué un produit, dilue les ventes dans chacun de ceux-ci en rendant difficile le recouvrement des coûts (Sharma & Mehrotra, 2007). L'offre des transformateurs bio-alimentaires s'insère à l'intérieur de la catégorie de produits dit de convenance, c'est-à-dire, des achats répétitifs que le consommateur se procure au prix le plus avantageux et dans les conditions les plus faciles (Vandercammen & Jospin-Pernet, 2005). Conséquemment, pour maximiser le volume de vente, il est souhaitable pour les transformateurs de présenter leur offre au consommateur dans la plus grande quantité de points de vente possible.

1.5 La problématique

Le chapitre I a permis de dresser un portrait des deux principaux circuits de distribution alimentaire comme débouchés pour les produits des transformateurs bio-alimentaires québécois: le circuit du détail et le circuit des HRI (hôtel, restaurant, institution). Le circuit de distribution au détail est celui où les volumes sont les plus intéressants. Or, il est empreint d'inégalité de pouvoir entre les fournisseurs et les acheteurs. L'évolution de ce circuit de distribution a transféré le pouvoir du côté des détaillants, par l'intégration verticale de trois grossistes, qui assurent maintenant les fonctions de gros et de détail. Ces trois acteurs contrôlent horizontalement 68% de tout l'espace tablette disponible au Québec. Ensemble ils coordonnent le circuit par des jeux de sanctions et de récompenses. Ils contrôlent le mix marketing des acteurs en amont du circuit (producteurs et transformateurs) en exigeant de ceux-ci des promotions réseau qui renforcent davantage leur pouvoir et leur position concurrentielle.

Face à ces partenaires puissants, les transformateurs acceptent de payer les récompenses exigées pour la distribution de leurs produits dans les nombreux points de vente du détaillant, car refuser de payer revient à se priver d'une importante part de marché.

La problématique que cela engendre, est la difficulté d'accéder à l'espace tablette pour les petits et moyens transformateurs bios alimentaires, qui n'ont pas la capacité de payer les promotions coûteuses exigées par les détaillants pour « louer » leur espace tablette. Cette Problématique appelle à des solutions pour diluer le pouvoir des acheteurs face à leurs fournisseurs. Dans cette perspective, nous présentons, au chapitre II, une revue de la littérature sur les promotions réseau et les éléments liés à leur utilisation tels que le pouvoir, le conflit et le marketing relationnel.

CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Au Québec, le circuit de distribution alimentaire au détail est concentré du côté des détaillants. En effet, trois acteurs (Provigo, Sobeys et Métro) s'accaparent 68% des parts de marché. Ensemble, ils coordonnent le circuit de distribution par l'imposition de frais de référencement pour devenir fournisseur, et l'imposition d'escomptes pour maintenir la distribution dans leurs nombreux points de vente. Ces avantages sont appelés des promotions réseau, et peuvent être définies comme étant des récompenses marketing désignées à influencer le comportement d'un partenaire dans le circuit (Blattsberg & Neslin, 1990).

Les détaillants exigent ces récompenses de leurs fournisseurs, car ils bénéficient d'un pouvoir de marché dérivé de leur poids économique dans ce circuit. Le pouvoir est défini comme étant la capacité d'un membre du canal à obtenir d'un autre membre du canal qu'il adopte un comportement qu'il n'aurait pas choisi autrement (Coughland & *al.*, 2001). Le pouvoir est également fonction de la dépendance d'un membre envers un autre membre du circuit (El-Ansary & Stern, 1972). Plus le pouvoir est asymétrique dans la relation d'échange (un membre a plus de pouvoir que son partenaire), plus les attitudes sont négatives envers le membre qui a plus de pouvoir (Walker, 1972). Gomez & *al.* (2006), ont analysé les effets du pouvoir de négociation des manufacturiers et des détaillants sur l'allocation des promotions réseau dans le secteur alimentaire aux États-Unis. Leur principale conclusion est que le pouvoir de négociation des détaillants augmente l'allocation de promotions liées au prix (avantages financiers) avec l'augmentation de leur taille et de leur part de marché en marque maison.

L'exigence des détaillants à faire payer des promotions réseau à leurs fournisseurs crée des conflits car les objectifs des deux partenaires sont différents. Les manufacturiers utilisent les promotions réseau pour contrer la popularité des marques maison offertes à meilleur prix que les marques nationales, pour passer des escomptes à un segment de consommateur sensible au prix, pour augmenter l'exposition du segment cible au produit, ou simplement pour offrir

des stimuli supplémentaires pour augmenter les inventaires, ou pour contrecarrer un concurrent (Drèze & Bell, 2003). De leur côté, les détaillants sont moins concernés par les ventes ou les parts de marché, que par l'augmentation potentielle que peut procurer une promotion (Curhan & Kopp, 1987).

C'est en partant du constat que les promotions réseau sont l'objet de jeux de pouvoir et créent des conflits dans les circuits de distribution, que nous avons choisi d'étendre notre revue de la littérature sur les différents éléments suivants : les promotions réseau, le pouvoir, le conflit et le marketing relationnel. Nous présentons une synthèse des recherches portant sur chacun de ces points dans les sections 2.1, 2.2, 2.3 et 2.4.

2.1 Les promotions réseau

Les promotions réseau peuvent être définies comme étant des récompenses de marketing destinées à influencer le comportement d'un partenaire dans le circuit (Blattsberg & Neslin, 1990).

Dans les années 1970, les promotions réseau se limitaient simplement aux frais de référencement pour lister un produit chez un détaillant. Dans les années 1980, les promotions réseau commencèrent à prendre également la forme de rabais (Blattsberg & Neslin, 1990; Scheffman, 2002). Les promotions réseau sont passées de simple taxe d'entrée (frais de référencement) à différents types de promotions incluant les rabais sur facture, rabais volume, achat d'emplacement en magasin, frais de participation à la publicité, escomptes pour paiement rapide, produits gratuits, et d'autres encore (Sheffman, 2002).

Kasulis & *al.* (1999) ont recensé treize différentes promotions réseau qu'ils ont divisé en cinq catégories : les avantages financiers, les avantages liés à la distribution, les avantages liés au transfert de tâches pour la promotion, les avantages liés à la motivation et les avantages liés à la publicité. Chacune de ces catégories de promotions a des objectifs différents et produisent des résultats différents. La figure 2.1 de la page suivante, présente ces différentes promotions réseau, leurs objectifs et les résultats anticipés de leur utilisation.

Tableau 2.1

Types de promotions, les résultats anticipés de leur utilisation et leurs objectifs (Kasulis & *al.*, 1999)

LES PROMOTIONS RÉSEAU

	Résultats	Objectifs
Avantages Financiers 1 Montant forfaitaire 2 Produits gratuits 3 Escomptes 4 Rabais volume Avantages liés à la distribution 5 Financement des inventaires 6 Droits de référencement (taxe entrée)	Endossement temporaire	Augmente les marges du distributeur, donc la valeur économique
Avantages liés au transfert de tâches pour la promotion 7 Calendrier promotionnel Frais linéaires (qualité de 8 l'emplacement) 9 Frais de participation à la publicité	Identification	Augmente l'accès à l'espace tablette pour le manufacturier
Avantages liés à la motivation 10 Concours SPIFF (partage des incitatifs avec 11 vendeurs)	Intériorisation	Construit la demande auprès du consommateur et construit la relation manufacturier et distributeur
Avantages liés à la publicité 12 Ventes missionnaires 13 Démonstrations		

Plus les promotions se déplacent vers l'identification et l'intériorisation, plus les avantages sont bénéfiques pour le transformateur. Plus les promotions se déplacent vers l'endossement temporaire, plus les avantages sont bénéfiques pour les détaillants. Ces différentes promotions réseau ont différents objectifs et leur utilisation produisent différents résultats.

Les 4 premiers avantages financiers sont des récompenses conçues pour augmenter les marges du détaillant et la rotation de ses inventaires. Ces promotions peuvent se présenter sous forme de rabais sur un produit pour une période donnée, ou un escompte sur un minimum d'achat par commande, ou un produit gratuit à l'achat d'un autre produit, etc.

Les promotions 5 & 6 sont des récompenses conçues pour augmenter la disponibilité des produits du manufacturier dans les points de vente du détaillant par une augmentation temporaire des marges du détaillant. Les frais de référencement pour être listé chez un détaillant font partie de cette catégorie de promotions réseau. La consignment et les termes de paiement allongés font également partie de ces promotions réseau.

Les promotions 7 à 9 sont des récompenses formulées pour obtenir un plus grand soutien du détaillant pour construire la demande auprès du consommateur par les communications et la mise en marché. Par exemple, les calendriers promotionnels sont des engagements du détaillant à offrir des promotions exclusives au produit du manufacturier pour une période donnée, en échange d'une récompense monétaire. Les achats d'emplacements chez le détaillant (bouts d'allée, tablette au niveau des yeux, palette à l'entrée du magasin, etc) font partie de ces promotions réseau. Parmi ces promotions, on retrouve également les coopérations manufacturier-détaillant pour le paiement de promotions au consommateur telles qu'achat d'espace publicitaire dans la circulaire, partage des frais de publicité conjointe (tie-in) en magasin ou dans les médias, et les coupons.

Finalement, les promotions 10 à 13 tentent d'augmenter l'efficacité des efforts marketing de poussée (push), en construisant la demande auprès des consommateurs. Parmi ces promotions réseau, on retrouve les concours qui offrent des récompenses aux employés pour leur performance de ventes, et les programmes SPIFF (Special Promotional Incentive Factory Funds) qui sont des paiements directs du manufacturier aux vendeurs du détaillant ou du distributeur pour pousser le produit du manufacturier. Les ventes missionnaires font également partie de cette catégorie de promotions. Elles consistent pour le manufacturier à faire travailler ses employés soit sur le lieu de vente du détaillant, ou sur la route avec les vendeurs du détaillant ou du distributeur. Toujours dans cette catégorie, les démonstrations et les dégustations en magasin aux frais du manufacturier, sont des promotions réseau qui

gagnent en popularité et qui permettent elles aussi de construire la demande auprès du consommateur final (Kasulis & *al.*, 1999).

Les promotions 1 à 9 reflètent des allocations de marges supplémentaires dans le circuit, mais à court terme. Si ces promotions peuvent affecter l'accès aux espaces tablette des détaillants pour le manufacturier, elles ne contribuent pas nécessairement à modifier les préférences des consommateurs. Les promotions 10 à 13 quant à elles, ont pour objectifs de construire la demande auprès des consommateurs. Elles favorisent également le développement de relations entre les partenaires du circuit, résultant en des effets bénéfiques qui se poursuivent au-delà de la période de promotion (Kasulis & *al.*, 1999)

Donc les promotions réseau sont utilisées pour encourager la coordination du circuit par des incitatifs pour augmenter ou maintenir la distribution, obtenir du support à la mise en marché, et/ou affecter les inventaires (Kasulis & *al.*, 1999). Les manufacturiers utilisent les promotions réseau pour contrer la popularité des marques maison offertes à meilleur prix que les marques nationales, pour passer des escomptes à un segment de consommateur sensible au prix, pour augmenter l'exposition du segment cible au produit, ou simplement pour offrir des stimulés supplémentaires pour augmenter les inventaires, ou pour contrecarrer un concurrent (Drèze & Bell, 2003). Certaines des activités des promotions peuvent amener une augmentation des inventaires, une augmentation de la sensibilité au prix, une réduction des ventes après la période de promotion, alors que d'autres peuvent contribuer à trouver de nouveaux clients et augmenter la consommation (Sigué, 2008).

« Les promotions réseau constituent une catégorie en croissance dans les incitatifs des manufacturiers dirigés vers les grossistes et les détaillants plutôt que vers les consommateurs. En général, ces promotions influencent les ventes des détaillants, les prix, les pratiques de merchandising en fournissant une variété de récompense. L'utilisation de promotions réseau par les manufacturiers est en croissance, et en 2004, elles totalisaient 80 milliards » (Gomez & *al.*, 2007 p. 1). Dans l'industrie des produits emballés pour le consommateur (CPG : Consumer Packaged Goods), les promotions réseau constituent 60% du budget marketing total. Les compagnies américaines de produits de consommation dépensent plus de 75

milliards annuellement en promotions réseau. La magnitude de ce chiffre devient apparente lorsqu'on le compare aux dépenses en publicité qui n'est plus que de 37 milliards annuellement (Ailawadi & *al.*, 2009). Les dépenses en promotions réseau comptaient pour approximativement 70% du budget marketing total en 2002, comparativement à 25% en 1982. De plus les promotions réseau sont la 2^e plus grosse dépense pour le manufacturier après le prix du produit, représentant 17,4% du coût total des ventes en 2003, comparativement à 13,5% en 1997 (Gomez & *al.*, 2007). Selon Blattsberg & Neslin (1990), l'importance des promotions réseau repose sur quatre raisons : une diminution de l'efficacité de la communication de masse; un consommateur de plus en plus sensible au prix et qui prend ses décisions directement sur le lieu de vente; un pouvoir grandissant des détaillants; et une orientation sur le court terme des gestionnaires. La diminution des budgets attribués aux promotions dirigées vers le consommateur, s'explique par la mise en place de politiques telles que l'E.D.L.P. (every day low price).

Plusieurs publications soulignent l'importance que prennent les promotions réseau (Chevalier & Curhan, 1976; Curhan & Kopp, 1987; Walters, 1989; Ailawadi & *al.*, 1999; Kasulis & *al.*, 1999; Kumar & *al.*, 2001; Scheffman, 2002; Sullivan, 2002; Drèze & Bell, 2003; Srinivasan & *al.*, 2004). Le tableau 2.2 présenté à la page 42 récapitule les recherches mentionnées ci-haut. Selon Ailawadi & *al.*, (2009) il est difficile de récolter de l'information sur les promotions réseau. Cela s'explique par deux raisons : premièrement les promotions réseau sont souvent considérées comme un coût inévitable pour faire des affaires, amenant les gestionnaires à les voir comme un coût plutôt que comme un investissement. Deuxièmement, l'information sur les promotions réseau est difficile à récolter car les gestionnaires les considèrent comme des stratégies et des secrets (trade secrets), et ne veulent pas révéler aux chercheurs. Un constat auquel nous arrivons également à la lumière des entrevues.

Les résultats des recherches sur les promotions réseau ont d'abord mis porté leur attention sur la profitabilité des promotions. Dans leur étude de 1976, Chevalier & Curhan se sont intéressés à savoir si les promotions dont bénéficiaient les détaillants, étaient transférées sous formes d'escompte au consommateur final. Ils ont trouvé que seulement un nombre limité de produits pour lesquels les détaillants avaient accepté des fonds sous forme de promotion,

avaient réellement été promus en magasin. La recherche empirique de Curhan & Kopp en 1987 est particulièrement intéressante pour notre recherche, car les auteurs ont tenté d'identifier les facteurs clé qui déterminent le choix des promotions réseau que les manufacturiers devraient utiliser pour s'assurer du soutien des détaillants dans le domaine de la distribution alimentaire en épicerie. Ils ont trouvé que : 1) l'importance du produit pour le détaillant est un facteur déterminant. Il est nécessaire d'utiliser les promotions réseau lorsque les concurrents sont très enclins à promouvoir leur produit. Sans mentionner lesquelles, les auteurs allèguent que certaines catégories de produit en épicerie sont trop insignifiantes pour être promues. La catégorie de produit doit bien répondre à la promotion; 2) L'élasticité de la promotion est également un facteur déterminant. Les promotions devraient être conçues pour être économiquement attirantes. Les vendeurs devraient insister sur les bénéfices et surtout les augmentations des marges que la promotion peut apporter au détaillant. Dans certains cas, il est préférable d'ajouter un étalage spécial à une réduction de prix (combinaison de promotions); 3) Le soutien du manufacturier par la publicité est également un facteur qui influence l'utilisation des promotions réseau. Les escomptes sur facture sont moins profitables pour le manufacturier que les escomptes pour publicité en circulaire; 4) La réputation du manufacturier est également un facteur important. Les résultats indiquent que les manufacturiers qui jouissent d'une bonne réputation bénéficient de meilleurs arguments de négociations, et qu'ils ont des actifs suffisants pour pouvoir suivre les promotions en magasin et s'assurer qu'elles leur procurent les résultats attendus; 5) La saturation de la promotion est aussi un facteur à considérer, car les promotions sont par définition des récompenses temporaires. Lorsqu'un item est promu trop souvent, l'attrait d'une nouvelle promotion diminue dans la perception des détaillants; 6) La vélocité des ventes fait référence à la part de marché que possède le manufacturier. Les résultats indiquent que les acheteurs chez les détaillants sont moins concernés par les ventes ou les parts de marché, que par l'augmentation potentielle que peut procurer une promotion; et 7) la profitabilité de l'item est également un facteur déterminant.

Dans sa recherche en 1989, Walters a trouvé que les récompenses économiques (incitatifs liés au prix) avaient une meilleure réponse chez les détaillants que les récompenses liées à la performance. Il a également trouvé que dépendamment des catégories, il y avait des variances

dans le transfert des promotions du détaillant au consommateur. Selon Alawadi & al. (1999), les récompenses liées à la performance procurent de meilleurs retours pour le manufacturier que les récompenses liées au prix. Selon eux, les promotions liées au prix réduisent le pouvoir de la marque. Les manufacturiers préfèrent les stratégies de EDLP (every day low price) car elles ne modifient pas drastiquement les volumes de commandes. Ceci permet une production régulière. Les variances de volume temporaires résultant des promotions liées au prix sont doublement nuisibles pour les manufacturiers. Premièrement, ces variances augmentent les coûts de production et de distribution, et réduisent les marges du manufacturier car les détaillants augmentent leurs inventaires sans nécessairement vendre à rabais au consommateur. Kasulis & al. (1999) ont développé un modèle théorique d'analyse des résultats des promotions réseau dans un contexte de pouvoir de marché. Le pouvoir du manufacturier et du détaillant est issu de quatre éléments : 1) la distinction de la marque ou de l'enseigne; 2) la loyauté du consommateur; 3) la position concurrentielle; 4) l'importance de la catégorie dans la stratégie du détaillant. Ces quatre éléments influencent le pouvoir de marché relatif pour le manufacturier et le détaillant. Ce pouvoir relatif influence à son tour la mise en place des promotions réseau.

D'autre part, Kumar & al.(2001) ont constaté que les budgets pour les promotions réseau ont augmentés drastiquement, alors que la préoccupation première des manufacturiers est l'inefficacité de celles-ci. Ils ont développé un modèle théorique qui permettrait d'examiner les considérations stratégiques qui incitent un détaillant à refiler les promotions aux consommateurs. Ils tentent de répondre à deux questions : quelles caractéristiques du couple produit-marché ont un impact sur l'opportunisme? Et comment le manufacturier peut-il alléger le problème du « transfert » (pass-through dans le texte) de la promotion aux consommateurs, par l'implantation stratégique de publicité dirigée à ceux-ci? Leur argument est que la publicité directe aux consommateurs peut augmenter le transfert de promotion du détaillant aux consommateurs.

Déjà en 2002, la littérature commençait à présenter l'étude des promotions réseau dans un contexte de contrôle oligopolistique. Sheffman (2002) et Sullivan (2002) se sont penchés sur le rôle du marketing dans les enjeux anti trust, et l'impact des promotions réseau sur la

compétition. En 2002, Drèze & Bell ont étudié les préférences des partenaires d'échange en matière de promotions réseau. Il en ressort que les manufacturiers préfèrent offrir des rabais volume alors que les détaillants préfèrent des escomptes sur facture. En 2004, Srinivasan & *al.*, ont tenté de découvrir à qui les promotions réseau étaient bénéfiques (manufacturier ou détaillant ou les deux). La découverte principale est que les promotions réseau liées au prix ne sont bénéfiques pour aucuns partis à long terme. Les marges des manufacturiers et des détaillants sont réduites par la promotion lorsqu'elle est transférée au consommateur. Et finalement, Gomez & *al.* en 2006, ont analysé les effets du pouvoir de négociation des manufacturiers et des détaillants sur l'allocation des promotions réseau dans le secteur alimentaire aux États-Unis. Leur principale conclusion est que le pouvoir de négociation des détaillants augmente l'allocation de promotions liées au prix (avantages financiers) avec l'augmentation de leur taille et de leur part de marché en marque maison.

« En théorie, les promotions réseau devraient être bénéfiques pour tous les parties prenantes. Lorsqu'un manufacturier offre au distributeur un produit à un prix temporairement plus bas; le manufacturier s'attend à gagner de nouveaux clients et construire la loyauté des clients actuels. Conséquemment, le distributeur vendant un produit à un prix inférieur, devrait profiter d'une augmentation de ses ventes durant la période de promotion. Et ultimement, le consommateur devrait bénéficier d'un accès au produit à un coût moindre. Toutefois, en pratique, les manufacturiers et les distributeurs manipulent souvent le système de récompense en leur faveur, et le consommateur final se retrouve oublié. Les promotions réseau les plus populaires étant les escomptes directs sur la facture, les détaillants abusent de la promotion en achetant plus que les quantités nécessaires pour la période de vente, et continuent à vendre le produit soldé pour une période plus longue que prévue originalement. Cette pratique érode le capital de marque du produit. Fréquemment également, les détaillants vendent le produit à son plein prix, et empochent simplement l'escompte » (Drèze & Bell, 2002 p.2).

En réponse à ces pratiques peu éthiques, les manufacturiers répondent par l'offre de promotions réseau basées sur la performance. (Drèze & Bell, 2003).

Donc en résumé, nous pouvons conclure qu'il existe cinq différents types de promotions réseau, dont l'utilisation produit différents résultats. Ces promotions sont utilisées pour coordonner le circuit de distribution. Pour les manufacturiers, l'objectif principal de l'utilisation de ces promotions est d'augmenter leurs parts de marché, alors que pour les détaillants l'objectif principal est d'augmenter leurs marges. Les budgets des manufacturiers

pour les promotions réseau sont en croissance, au détriment des publicités et des promotions dirigées vers le consommateur. Toutefois, les manufacturiers s'interrogent sur leur réelle efficacité. Seulement un nombre limité de promotions réseau sont transférées au consommateur. Plusieurs détaillants empochent les escomptes sans réduire le prix de vente. D'ailleurs, ces derniers préfèrent les récompenses liées au prix plutôt que les récompenses liées à la performance. Depuis 2002, la littérature commence à présenter des études sur les promotions réseau dans un contexte de contrôle oligopolistique et s'interrogent sur le rôle du marketing dans les enjeux antitrust.

Le tableau 2.2 de la page suivante présente un récapitulatif des recherches sur les promotions réseaux dont les résultats sont expliqués ci-haut.

Tableau 2.2
Recherches sur les promotions réseau

AUTEURS	TYPE ÉTUDE	RÉSULTATS
1976 Chevalier & Curhan	Empirique dans un supermarché à Boston	Les détaillants promouvoient qu'un nombre limité d'items pour lesquels ils acceptent des fonds sous forme de promotions réseaux provenant des vendeurs. Donc les escomptes des promotions réseaux ne sont pas tous refilés aux consommateurs.
1987 Curhan & Kopp	Empirique	Identification des facteurs clé dans la sélection des promotions réseaux que les manufacturiers devraient utiliser pour s'assurer du support des détaillants. Les facteurs clé sont: 1. l'importance de l'item 2. l'élasticité de la promotion 3. Soutine du manufacturier par la publicité 4. la réputation du manufacturier 5. la saturation de la promotion 6. la vélocité des ventes (part de marché de la marque) 7. la profitabilité de l'item 8. le montant de l'incitatif
1989 Walters	Empirique dans des chaînes de supermarchés	Identification des facteurs qui influencent l'endossement du détaillant face aux promotions réseaux des manufacturiers. Les incitatifs économiques influencent significativement la réponse des détaillants
1999 Ailawadi, Farris & Shames	Empirique	Les promotions de type promotions liées à la performance, procurent de meilleurs retours pour le manufacturier que les promotions de type réduction de prix en tout temps (every-day-low-price)
1999 Kasulis, Morgan, Griffith & Kenderline	Théorique	La balance relative du pouvoir entre manufacturiers et détaillants est une force majeure qui influence les négociations et l'utilisation de promotions réseaux
2001 Kumar, Rajiv & Jeuland	Théorique	Les considérations stratégiques déterminant la décision des détaillants de repasser les escomptes de promotions réseaux aux consommateurs
2002 Scheffman	Théorique	Examine le rôle du marketing dans les enjeux antitrust, et en particulier l'impact des promotions réseaux sur la compétition
2002 Sullivan	Théorique	les promotion réseaux soulèvent des questionnement quant aux politiques en place sur la loi antitrust
2003 Drèze & Bell	Théorique & empirique	Dans des conditions similiaires, les manufacturiers préfèrent les escomptes de volume, alors que les détaillants préfèrent les escomptes déduites directement de chaque facture indépendamment du volume
2004 Srinivasan & al	Empirique	Les facteurs affectant la profitabilité des promotions réseaux des manufacturiers et des détaillants; l'impact sur les revenus des manufacturiers est positive alors que l'impact sur les revenus des détaillants est mixte. Les promotions sur le prix n'ont pas d'effet bénéfique à long terme pour aucun parti. Les promotions sur le prix ont un effet positif pour les manufacturiers, mais un effet mixte pour les détaillants
2006 Gomez, Maratou & Just	Empirique auprès de manufacturiers et détaillants en alimentation	Le pouvoir de négociation des détaillants augmente l'allocation de promotions liées au prix (avantages financiers) avec l'augmentation de leur taille et de leur part de marché en marque maison.

2.2 Le pouvoir

Dans le circuit de distribution alimentaire au détail, les détaillants exigent des récompenses de leurs fournisseurs, car ils bénéficient d'un pouvoir de marché dérivé de leur poids économique dans ce circuit. La prémisse de base des recherches sur le pouvoir, est que celui-ci influence la performance des firmes dans le circuit, à condition qu'il soit utilisé. Nous avons déjà mentionné que le pouvoir est défini comme étant la capacité d'un membre du circuit à obtenir d'un autre membre du circuit qu'il adopte un comportement qu'il n'aurait pas choisi autrement (Coughland & *al.*, 2001). Cette définition implique la nature bilatérale du pouvoir (Colla, 2004), ce qui signifie qu'un détaillant peut avoir un pouvoir important sur un transformateur donné, et faible sur un autre transformateur, et vice versa. « Dans la mesure où les objectifs des deux acteurs ne coïncident pas toujours, l'objectif de l'acteur qui exerce le pouvoir est d'orienter le comportement de l'autre, à travers des décisions marketing, vers la satisfaction de ses propres objectifs plutôt que vers ceux de l'autre » (Colla, 2004 p. 40). De façon générale, les transformateurs qui ont position concurrentielle de leader ou de challengeur, exercent un pouvoir d'expertise sur les détaillants qui ne peuvent se passer de leurs produits en magasin. D'autre part, le refus de la part des détaillants d'offrir un espace tablette aux 3^e et 4^e marques sans promotions réseau coûteuses, représente l'exercice d'un pouvoir de sanction de la part des détaillants envers les transformateurs moins puissants.

Les détaillants n'ont pas toujours eu un grand pouvoir de marché. Jusque dans les années 1980, les circuits de distribution alimentaire étaient caractérisés par la présence de nombreux transformateurs, de nombreux grossistes, de nombreux épiciers indépendants (non affiliés à une grande chaîne) et de nombreux spécialistes (boucheries, fruiteries, etc). D'ailleurs, la littérature de cette époque présentait les circuits de distribution simplement comme un ensemble d'organisations impliquées dans des échanges (Stern & Reve, 1980). Jusqu'à cette époque, le circuit de distribution est défini par une série de transferts de propriété et d'assignements de tâches fonctionnelles (longueur de circuit, intensité de la distribution, responsabilités des membres du circuit). Les recherches jusqu'à cette époque portèrent principalement sur l'efficacité des circuits (Warren, 1967; Kotler & Lévy, 1969; Kotler, 1972; Bagozzi, 1975; Rosenbloom, 1978; Rosenbloom, 1979). D'ailleurs en 1979,

Rosenbloom définit la structure du circuit de distribution tout simplement comme étant le groupe de membres du circuit à qui les distributeurs allouent des tâches.

Avec le temps, les circuits de distribution ont commencé à être perçus comme un système inter organisationnel où la coopération est nécessaire. Les détaillants généralistes étant devenus des géants, le pouvoir a reçu de plus en plus d'attention dans les recherches (El-Ansary & Stern, 1972; Walker, 1972; Wilkinson, 1973; Hunt & Nevin, 1974; Robicheaux & El-Ansary, 1976; Dwyer & Walker, 1981; Lusch & Brown, 1982; Frazier, 1983; Anderson & *al.*, 1987; Frazier & Rody, 1991; Hallen & *al.*, 1991; Heide, 1994; Weitz & Jap, 1995; Gundlach & *al.*, 1995; Kasulis & *al.*, 1999; Antia & Frazier, 2001; Colla, 2004; Raju & Zhang, 2005).

L'approche de Hunt & Nevin (1974), stipule qu'il y a deux sortes de pouvoir, et que la meilleure façon de les mesurer est de partir de cinq sources, basées sur les perceptions des agents économiques. Le pouvoir coercitif est le pouvoir basé sur l'anticipation de la part d'un acteur du circuit, d'une punition possible s'il ne se conforme pas aux attentes d'un autre acteur du circuit. Le tableau 2.3 de la page suivante présente la typologie des pouvoirs selon Hunt & Nevin (1974).

Tableau 2.3
Typologie des pouvoirs (Hunt & Nevin, 1974)

	Pouvoir coercitif	Pouvoir non coercitif
1	Sanction: la conviction d'un acteur du circuit qu'un autre acteur du circuit peut le priver de certains avantages s'il ne se conforme pas à ses attentes	
2		Récompense: la conviction d'un acteur du circuit qu'un autre acteur du circuit peut le récompenser de certains avantages s'il se conforme à ses attentes
3		Expertise: reconnaissance de la part d'un acteur du circuit d'une compétence spéciale et utile détenue par un autre acteur du circuit
4		Légitimité: la conviction d'un acteur du circuit d'être obligé par la loi, par des normes et/ou valeurs à suivre les indications d'un autre acteur du circuit
5		Valeur de référence: existe lorsqu' un acteur du circuit voit son interlocuteur comme une référence à laquelle s'identifier et se conformer

Dans le circuit de la distribution alimentaire au détail, l'exigence de frais de référencement pour entrer chez les épiciers affiliés aux trois grands groupes, est l'exercice d'un pouvoir de sanction de la part des détaillants, car le transformateur refusant de payer pour l'espace tablette alloué chez le détaillant se prive d'une grande part de marché pour son produit.

Les résultats des études sur le pouvoir apportent les conclusions suivantes : le pouvoir est le contrôle qu'un membre du circuit exerce sur la sélection des éléments de la stratégie marketing d'un autre membre. Le pouvoir est également fonction de la dépendance d'un membre envers un autre membre du circuit (El-Ansary & Stern, 1972). Plus le pouvoir est asymétrique dans la relation d'échange (un membre a plus de pouvoir que son partenaire), plus les attitudes sont négatives envers le membre qui a plus de pouvoir (Walker, 1972). Le pouvoir coercitif et non-coercitif sont dépendants du pouvoir attribué au membre qui utilise son pouvoir (Wilkinson, 1973). Le pouvoir coercitif d'un membre sur un autre membre du

circuit génère plus d'insatisfaction que le pouvoir non coercitif (Hunt & Nevin, 1974). La performance d'un membre du circuit est directement affectée par la nature de la coopération et des conflits dans le circuit (Robicheaux & El-Ansary, 1976). Lorsque le leader du circuit (celui qui a le plus de pouvoir) adopte des mesures non coercitives envers les autres membres du circuit, ceux-ci sont plus enclins à adopter les normes et les valeurs du leader du circuit (Lusch & Brown, 1982). La continuité d'une relation dans un circuit est fonction de la confiance, de la balance du pouvoir, des communications, des intérêts de la relation, de la réputation de la firme et de l'âge de la relation (Anderson & Weitz, 1989). Le pouvoir d'une firme est inversement relié à l'usage de la coercition (Frazier & Rody, 1991). La coopération, la confiance réciproque et les relations d'échanges sont développés à travers des expériences mutuellement bénéfiques (Hallen & *al.*, 1991). Lorsque le pouvoir est équilibré dans une relation, la gouvernance est bilatérale, c'est-à-dire que les décisions sont prises par les deux partenaires (Heide, 1994). Les firmes comptent de moins en moins sur le pouvoir et de plus en plus sur la coopération (Weitz & Jap, 1995). Le pouvoir d'un fournisseur est fonction de la distinction de sa marque, de la loyauté des consommateurs, de son avantage concurrentiel et de l'importance de la catégorie du produit. Le pouvoir d'un détaillant est fonction de son enseigne, de la loyauté des consommateurs, de son avantage concurrentiel et de l'importance de la catégorie du produit dans la stratégie du détaillant (Kasulis & *al.*, 1999). Le pouvoir se manifeste dans les relations dyadiques, la dépendance est l'inverse du pouvoir, une mesure du pouvoir relève des perceptions des acteurs concernant les sources du pouvoir des interlocuteurs, les sources de pouvoir peuvent être coercitives et non coercitives, les sources du pouvoir ne sont pas seulement liées aux ressources économiques mobilisables par les acteurs (récompenses), mais aussi à des ressources « immatérielles » (expertise, valeur de référence) ainsi qu'à des facteurs environnementaux tels que les lois (Colla, 2004). Dans le cas de la distribution alimentaire, ces lois concernent principalement la salubrité des aliments, les lois sur l'étiquetage (liste d'ingrédients, valeur nutritive, poids) et les modes de conservation.

Donc en résumé, nous pouvons conclure que le pouvoir est défini comme étant la capacité d'un membre du circuit à obtenir d'un autre membre du circuit qu'il adopte un comportement qu'il n'aurait pas choisi autrement. Lorsqu'il est utilisé, le pouvoir influence la performance

des firmes dans le circuit, et est fonction de la dépendance d'un membre envers un autre membre du circuit. Il existe cinq différents types de pouvoir répartis en deux groupes : le pouvoir coercitif, et le pouvoir non coercitif. L'utilisation du pouvoir génère de l'insatisfaction et des conflits entre les partenaires d'échange du circuit. Le tableau 2.4 présente un récapitulatif des recherches sur le pouvoir dont les résultats sont expliqués à la page précédente.

Tableau 2.4
Recherches sur le pouvoir

AUTEURS	TYPE ÉTUDE	MÉTHODE D'ANALYSE	CONSTRUITS	RÉSULTATS
1972 El-Ansary & Stern	Empiriques: 27 interviews	Correlation & Régression Multiple	Pouvoir, Dépendance, Sources du pouvoir.	Le pouvoir est le contrôle qu'un membre du circuit exerce sur la sélection des éléments de la stratégie marketing d'un autre membre. Le pouvoir est également fonction de la dépendance d'un membre envers un autre membre du circuit
1972 Walker	Empirique: expériences en laboratoire	T-test	Pouvoir	Plus le pouvoir est asymétrique, plus les attitudes sont négatives
1973 Wilkinson	Empiriques: interviews fournisseurs et distributeurs (50)	Correlation & Régression Multiple	Le pouvoir coercitif, de récompense, d'expertise, légitime dans les circuits de distribution	Le pouvoir coercitif, de récompense, d'expertise, légitime dans les circuits de distribution est corrélé (.24) avec le pouvoir attribué.
1974 Hunt & Nevin	Empirique: questionnaires à 815 franchisés	Correlation & Régression Multiple	Le pouvoir coercitif & non-coercitif	Évidence que le pouvoir d'un membre du circuit sur les autres membres dépend de la source du pouvoir. Les conséquences de l'exercice du pouvoir dépendent de la source du pouvoir. Ex: le pouvoir non-coercitif génère plus de satisfaction que le pouvoir coercitif.
1976 Robicheaux & El-Ansary	Proposition d'un cadre d'analyse pour les relations dans un circuit	Revue de la littérature	Pouvoir, dépendance	La performance d'un membre du circuit est directement et indirectement affectée par la nature des conflits et de la coopération dans le circuit.
1982 Lusch & Brown	Empirique: 567 questionnaires aux manufacturiers & concessionnaires automobiles + 8 entrevues	Analyse factorielle	Pouvoir coercitif & pouvoir non-coercitif	Conclusions similaires à celles de Hunt & Nevin, (1974). Le pouvoir d'un membre sur les autres membres du circuit est négativement relié aux sources de pouvoir non-économiques, et positivement relié aux sources de pouvoir coercitif.

1989 Anderson & Weitz	Empirique: questionnaires 690 relations impliquant manufacturiers et leurs agents de vente indépendants	Moindres carrés	La continuité d'une relation dans un circuit est fonction de: 1. la confiance 2. la balance du pouvoir 3. communications 4. intérêts de la relation 5. réputation firme 6. âge de la relation	Les résultats confirment que la continuité de la relation est fonction des 6 variables du construit.
1991 Frazier & Rody	Empirique: 909 questionnaires à des distributeurs	Manova & analyse de corrélation	Pouvoir & influence	Le pouvoir d'une firme est inversement lié à l'usage de la coercition
1991 Hallen, Johanson & Seyed- Mohamed	Empirique: 237 relations d'affaires fournisseurs- clients dans plusieurs pays	Moyennes à partir d'analyse LISREL	Pouvoir, dépendance, confiance	Le modèle d'interaction suggère que l'atmosphère de coopération, la confiance réciproque et les relations d'échange sont développées à travers des expériences mutuellement satisfaisantes.
1994 Heide	Revue des théories et développement d'une typologie de gouvernance des relations + Test empirique préliminaire	3 formes de mangement des relations: 1. initiation 2. maintenance 3. Fin relation	Pouvoir, dépendance	La dépendance symétrique promouvoit la gouvernance bi-latérale, alors que la dépendance unilatérale a des effets négatifs.
1995 Weitz & Jap	Méta analyse des théories pour analyser les relations dans les circuits.	Revue de la littérature	Pouvoir	Le pouvoir est associé au contrôle autoritaire et indique que les relations commencent à prendre préséance. Les firmes comptent de moins en moins sur le pouvoir, et de plus en plus sur les mécanismes de coordination.
1999 Kasulis, Morgan, Griffith & Kenderline	Proposition d'un cadre d'analyse pour les relations dans un circuit	Revue de la littérature	Examen des enjeux complexes de l'utilisation des promotions réseau dans les relations court terme et long terme	L'utilisation des promotions réseau produit des différences quant aux préférences des détaillants et des fournisseurs dans leurs programmes de distribution
2004 Colla	Proposition d'un cadre d'analyse pour les relations dans un circuit	Revue de la littérature	Examen des enjeux complexes de l'utilisation des promotions réseaux dans les relations court terme et long terme	L'utilisation des promotions réseau produit des différences quant aux préférences des détaillants et des fournisseurs dans leurs programmes de distribution

2.3 Le conflit

Avec l'exercice du pouvoir, les conflits sont apparus dans les circuits de distribution, et la littérature en a traité. (Rosenberg & Stern, 1971; Rosenbloom, 1973; Lusch, 1976; Etgar, 1977; Pearson & Monoky, 1976; Brown, 1977; Reve & Stern, 1979; Anderson & Narus, 1990; Anderson & Weitz, 1992; Morgan & Hunt, 1994; Frazier, 1999).

Les résultats des études sur le conflit ont permis de comprendre qu'il génère beaucoup d'insatisfaction (Rosenberg & Stern, 1971; Rosenbloom, 1973), et que l'utilisation de pouvoir coercitif génère beaucoup plus d'insatisfaction que le pouvoir non coercitif (Lusch, 1976). Les recherches ont également permis d'apprendre que les leaders des circuits de distribution exercent plus de contrôle lorsque le produit est à maturité, que la compétition est intense, que le service à la clientèle est de grande importance, et que la demande pour le produit est instable (Etgar, 1977). La recherche empirique de Pearson & Monoky (1976) a permis de conclure que moins il y a de conflits entre les grossistes et les épiciers, plus il y a de coopération. Et Brown (1977) a trouvé que moins il y a de conflit entre le manufacturier et le distributeur, plus la satisfaction des partenaires est grande. En 1979, Reve & Stern ont effectué une revue des études empiriques traitant du pouvoir et du conflit. Ils concluent que le conflit est mesurable, et qu'il est surtout présent dans les circuits où les membres sont interdépendants, et que la cause est principalement l'incompatibilité des objectifs. Parce que le pouvoir et le conflit sont considérés comme des fonctions de l'interdépendance entre les organisations dans les circuits, ils devraient donc être interreliés (Reve & Stern, 1979). En 1990, Anderson & Narus développent deux cadres d'analyse. Le fondement de ces cadres est que la confiance et la coopération génère plus de satisfaction. Et que la satisfaction perçue influence le niveau de conflit, c'est-à-dire que plus il y a de satisfaction, moins il y a de conflit. Plus tard, Anderson & Weitz (1992) concluent que plus les distributeurs et les manufacturiers investissent individuellement dans la relation, plus l'engagement est grand envers le partenaire. Et finalement, en 1999, Frazier amène que l'engagement et la confiance sont source d'une relation fonctionnelle entre des partenaires d'échange, alors que le pouvoir est associé au dysfonctionnement d'une relation. Les analyses des circuits de distribution par le pouvoir et le conflit, tendent à considérer les membres du circuit comme une super

organisation. Le pouvoir est fonction de la dépendance d'un membre du circuit envers un autre membre, et le conflit est le résultat d'un comportement opposant (Reve & Stern, 1979).

En résumé le conflit génère beaucoup d'insatisfaction chez les partenaires d'échanges, et sa cause principale est l'incompatibilité des objectifs. Le tableau 2.5 présente les résultats des recherches sur le conflit, expliquées à la page précédente.

Tableau 2.5
Recherches sur le conflit

AUTEURS	TYPE ÉTUDE	MÉTHODE D'ANALYSE	CONSTRUITS	RÉSULTATS
1971 Rosenberg & Stern	Empirique: 110 questionnaires & interviews manufacturiers-distributeur	T-test & corrélation	Conflit	Relation significative entre le conflit et l'insatisfaction.
1973 Rosenbloom	Empirique: 110 questionnaires & interviews manufacturiers-distributeur	Proposition d'un cadre d'analyse	Conflit	Relation significative entre le conflit et l'insatisfaction.
1976 Lusch	Empirique: 567 questionnaires à concessionnaires automobiles	Régression multiple	L'influence des sources de pouvoir sur les conflits	Les sources de pouvoir coercitif augmentent les conflits dans les circuits. Les sources de pouvoir non-coercitif diminuent les sources de conflit
1977 Etgar	Empirique: 138 questionnaires à des fournisseurs de pièces automobiles	Analyse corrélation canonique	Conflit	Les leaders du circuit exercent plus de contrôle lorsque: 1) le produit est à maturité, 2) la compétition est intense, 3) le service à la clientèle est de grande importance, 4) la demande du produit dans le circuit est instable.
1976 Pearson & Monoky	Empirique: interviews avec 54 distributeurs alimentaires aux E-U	Analyse discriminante	Conflit - satisfaction	Moins il y a de conflit entre le grossiste et les épiciers, plus il y a de coopération.
1977 Brown	Empirique: entrevues avec 26 manufacturiers et distributeurs automobiles aux E-U	Analyse de corrélation	Conflit	Moins il y a de conflit entre le manufacturier et les distributeurs, plus la satisfaction est grande.
1979 Reve & Stern	Méta-Analyse de la façon dont les auteurs ont analysé les circuits de dist.	Revue de études empiriques qui ont étudié le conflit et le pouvoir	Conflit : un facteur économique important de performance	Le consensus est relié à la performance.

1990 Anderson & Narus	Empirique: 20 entrevues préliminaires + 504 questionnaires manufacturiers et distributeurs	Analyse multivariée	La valeur perçue et la satisfaction, l'influence du conflit, confiance, coopération, satisfaction	Construction de 2 cadres d'analyse des relations dans les circuits de distribution, perspective du manufacturier, perspective du distributeur.
1992 Anderson & Weitz	Empirique: 378 questionnaires manufacturiers & distributeurs	Système d'équation simultanée	pouvoir/conflit	L'investissement idiosyncratique (singulier) a un effet significatif sur l'engagement des 2 parties dans la relation
1994 Morgan & Hunt	Empirique: 129 questionnaires à des distributeurs pneus	Matrice variance/covariance	Pouvoir, confiance, engagement	Le pouvoir est associé au dysfonctionnement des relations dans les circuits. La confiance et l'engagement sont associés aux relations fonctionnelles.

2.4 Le marketing relationnel

Les analyses de pouvoir et de conflit ont aidé à comprendre les mécanismes de coordination des circuits des distributions. Avec l'arrivée des coopérations manufacturiers-distributeurs par la fabrication des marques maisons, la littérature s'est naturellement déplacée vers l'analyse des problématiques des réseaux (Lessassy, 2007). Il apparaît évident que la nature des interactions entre acheteurs et vendeurs est passée d'adversaires à la construction de relations à long terme, conséquemment, l'emphase dans les recherches sur les circuits de distribution, est passée de la transaction discrète (ventes individuelles) à l'échange relationnel (Kalafatis, 2000). Les recherches ont porté de plus en plus sur le marketing relationnel. (Dwyer & al., 1987; Crosby & al., 1990; Shipley & al., 1991; Ganesan, 1994; Morgan & Hunt, 1994; Kumar & al., 1995; Lusch & Brown, 1996; Ross & al., 1997; Kalafatis, 2000; Santoro, 2000; De Wulf & al., 2001; Kaleka, 2002; Rosenbloom & al., 2004; Palmatier & al., 2007). Berry (1983 p. 25) définit le marketing relationnel (RM) comme : « attirer, maintenir et augmenter les relations de long terme avec les consommateurs ». Gronroos (1990 p. 57) l'a bonifié en définissant le marketing relationnel comme étant : « d'établir, de maintenir, d'augmenter et de commercialiser les relations avec les consommateurs, par un échange mutuel de promesses et d'engagement ». Morgan & Hunt (1994 p.22) définissent le marketing relationnel comme « toutes les activités marketing visant à établir, développer et maintenir de bonnes relations ».

Les résultats des recherches sur le marketing relationnel apportent les conclusions suivantes : le processus de développement de relation entre partenaires d'échange inclut : l'attention, l'exploration, l'expansion, l'engagement et la dissolution (Dwyer & *al.*, 1987). Dans cette séquence, un membre du circuit évalue la motivation de l'investissement dans une relation avec un autre membre, en fonction de l'évaluation qu'il fait des coûts et des récompenses qu'il perçoit de la relation. Crosby & *al.* (1990) suggèrent que la qualité de la relation est un antécédent à la fidélité. Les chances de revendre à un client augmentent lorsque les partenaires d'échange ont confiance l'un envers l'autre, et qu'ils sont engagés dans la relation. De même, Morgan & Hunt (1994) avancent que la confiance et l'engagement sont les éléments clés de la performance dans l'échange. Shipley & *al.* (1991) définissent que les critères qui encouragent un membre à acheter de nouveau d'un autre membre, sont la connaissance du membre et les recommandations du membre par un autre acteur du circuit. L'orientation long terme d'une relation entre deux membres d'un circuit est fonction de l'interdépendance et de la confiance (Ganesan, 1994). Plus les manufacturiers et les distributeurs sont interdépendants, plus la confiance et l'engagement sont élevés entre les deux partenaires, et moins il y a de conflit (Kumar & *al.*, 1995). L'interdépendance entre deux membres d'un circuit conduit à une plus grande performance pour les deux membres (Lusch & Brown, 1996). Ross & *al.* (1997) ont étudié la perception des acteurs d'un circuit et concluent que les résultats des conflits sur la performance (profit) sont fonction de la perception (juste ou pas) que les deux joueurs rencontrent le même niveau d'engagement dans la relation. Les parties rapportent recevoir moins de bénéfice d'une relation asymétrique. Un haut niveau de conflit est associé à une diminution des profits. Kalafatis (2000) a découvert que la coopération et l'adaptation sont les antécédents au développement de relations d'échanges à long terme. Santoro (2000) avance que plus les échanges sont fréquents dans une relation (intensité) plus la relation est performante pour les deux partenaires. Selon De Wulf & *al.* (2001), la qualité de la relation est un construit multidimensionnel, qui est influencé par l'engagement, la confiance et la satisfaction. Kaleka (2002) a découvert que le développement de relation dans le circuit affecte positivement la coopération, l'efficacité du circuit et l'avantage compétitif du manufacturier. Rosenbloom & *al.* (2004) ont découvert que l'influence plutôt que le pouvoir améliore les relations dans les circuits.

Et finalement, Palmatier & *al.* (2007) ont fait une synthèse des recherches sur le marketing relationnel. Les résultats démontrent que les antécédents d'une relation ont un large éventail de niveaux d'efficacité pour générer des relations fortes. L'expertise du vendeur et la communication sont les stratégies les plus efficaces pour développer des relations fortes. L'investissement dans la relation, la similarité dans les objectifs des deux partenaires, et les bénéfices perçus de la relation, sont également des antécédents importants pour le développement de relations d'échange entre fournisseurs et acheteurs. Lorsqu'il y a conflit, l'impact négatif de celui-ci est plus grand que l'effet positif de l'expertise du vendeur, la similarité des objectifs et les bénéfices perçus de la relation. Toujours selon les mêmes auteurs, la qualité de la relation entre le vendeur et l'acheteur, l'investissement dans la relation, et la dépendance des partenaires influencent la performance mais pas l'engagement. Certaines variables viennent modérer ces effets. Ces effets sont plus forts dans la vente de services plutôt que dans la vente de biens. Ces effets sont également plus forts dans le cas d'échanges entre entreprises plutôt qu'avec des consommateurs directs.

En résumé, le marketing relationnel est défini par les activités marketing visant à établir, développer et maintenir de bonnes relations. Les partenaires d'échange investissent dans une relation en fonction des bénéfices qu'ils peuvent en retirer. La qualité de la relation entre les partenaires influence positivement la fidélité de l'acheteur. La qualité de la relation est une mesure de la performance de celle-ci. Si la confiance et l'engagement ont d'abord été perçus comme les facteurs clé de la qualité des relations, l'avancement dans les recherches a permis de constater que la qualité d'une relation est plutôt un construit multidimensionnel qui inclut également l'engagement, l'interdépendance et la satisfaction des partenaires de l'échange. Plus les membres sont interdépendants, moins il y a de conflit. Le tableau 2.6 de la page suivante récapitule les recherches sur le marketing relationnel dans les circuits de distribution dont les résultats sont expliqués ci-haut.

Tableau 2.6
Recherches sur le marketing relationnel

AUTEURS	TYPE ÉTUDE	MÉTHODE D'ANALYSE	CONSTRUITS	RÉSULTATS
1987 Dwyer, Schurr & Oh	Proposition d'un cadre d'analyse	Revue de la littérature	Proposition d'un cadre théorique d'analyse des échanges qui voit les relations d'échanges sur le développement long-terme plutôt que sur la transaction discrète (unique)	Processus de développement de relation: 1. Attention 2. Exploration 3. Expansion 4. Engagement 5. Dissolution
1991 Shipley, Egan & Edgett	Empirique: 112 questionnaires à des acheteurs	Échelle de Lickert	Critères de ré-achat chez un fournisseur	Les manufacturiers sont enclins à choisir un distributeur qui leur est familier et qui est recommandé par un client du circuit.
1994 Ganesan	Empirique: questionnaires à 124 vendeurs et 52 vendeurs à des distributeurs	Matrice de corrélation	Relation long-terme	L'orientation long-terme dans une relation acheteur-vendeur est fonction de 2 facteurs: l'interdépendance et la confiance
1995 Kumar, Scheer, & Steenkamp	Empirique: 417 questionnaires à concessionnaires automobiles	Corrélation	Confiance, engagement, conflit, dépendance	Plus les manufacturiers et distributeurs sont interdépendants, plus la confiance et l'engagement sont élevés, et moins il y a de conflits.
1996 Lusch & Brown	Empirique: 454 questionnaires à des manufacturiers + distributeurs	Multi analyse	Une dépendance bilatérale entre manufacturier-distributeur conduit à plus de contrats normatifs, qui accomodent les deux parties. Une dépendance unilatérale conduit à plus de contrats explicites	Les auteurs ont trouvé que l'attitude et la perspective d'une relation à long terme est plus importante que la longueur de la relation elle-même. L'interdépendance conduit à plus de performance pour les 2 parties.
1997 Ross, Anderson & Weitz	Agents assurances	2 agences d'assurance majeures qui couvrent ensemble tous les domaines d'assurance.)propriété, biens, individuelle, commerciale, vie.	Le modèle propose que la perception de l'asymétrie d'engagement dépend du niveau des communications et de la dépendance et que chaque partie trouveront la relation moins conflictuelle et plus profitable si la contrepartie croit que l'engagement de l'autre est plus grand que le receveur.	Les résultats des conflits sur la performance (profit) sont fonction de la perception (juste ou pas) que les 2 joueurs rencontrent le même niveau d'engagement dans la relation. Les parties rapportent recevoir moins de bénéfice d'une relation asymétrique. Un haut niveau de conflit est associé à une diminution des profits.
2000 Kalafatis	Empirique: 338 questionnaires à des entreprises au Royaume Uni	IMP	Coopération, adaptation, échange	La coopération et l'adaptation sont les antécédents au développement de relations d'échanges durables

2000 Santoro	Empirique: sur le terrain (entrevues exploratoires + entrevues + questionnaires)	Plusieurs méthodes	Intensité des relations d'échange	Un lien positif entre l'intensité de la relation et la performance dans le circuit
2002 Kaleka	Empirique: 202 questionnaires à des exportateurs Britanniques	Régression multiple	Théorie "Ressource-based view" appliquée à des firmes engagés dans des relations d'exportation.	Le développement de relation dans le circuit affecte positivement la coopération, l'efficacité du circuit et l'avantage compétitif du manufacturier
2004 Rosenbloom, Larsen & Smith	Empirique: 54 enquêtes auprès de firmes américaines qui exportent.	Anova	L'influence plutôt que le pouvoir dans les circuits	L'enthousiasme d'un membre du circuit est corrélé au succès à long terme de la distribution du produit du manufacturier.
2007 Palmatier, Dant, Grewal & Evans	Méta-Analyse	Revue de la littérature	Synthèse des travaux antérieurs sur le marketing relationnel	Les antécédents à la relation suggèrent que l'expertise du vendeur, la communication et la similarité ont une influence positive sur la relation vendeur-acheteur. Le conflit a un impact négatif sur la relation. Les résultats valident la perspective multidimensionnelle la relation, plusieurs variables l'influence. La coopération est essentielle pour la réussite dans la relation.

2.5 Bilan des recherches antérieures

Les promotions réseau sont des outils de coordination des circuits de distribution, qui peuvent être définies comme étant des récompenses marketing désignées à influencer le comportement d'un partenaire dans le circuit (Blattsberg & Neslin, 1990). Ces promotions visant les acteurs des circuits plutôt que le consommateur final, sont très présentes dans le circuit de la distribution alimentaire au détail. Les budgets des manufacturiers pour les promotions réseau sont en croissance, toutefois les manufacturiers s'interrogent sur leur réelle efficacité. Nous avons constaté dans les recherches sur les promotions réseau, que plusieurs détaillants empochent les escomptes sans réduire le prix de vente pour le consommateur.

Les détaillants exigent ces récompenses de leurs fournisseurs, car ils bénéficient d'un pouvoir de marché dérivé de leur poids économique dans ce circuit. Le pouvoir est défini comme étant la capacité d'un membre du circuit à obtenir d'un autre membre du circuit qu'il adopte un comportement qu'il n'aurait pas choisi autrement. Lorsqu'il est utilisé, le pouvoir influence la performance des firmes dans le circuit, et génère de nombreux conflits.

Le conflit génère beaucoup d'insatisfaction chez les partenaires d'échange. La cause principale du conflit est l'incompatibilité des objectifs des vendeurs et des acheteurs. Les recherches sur le conflit ont permis de comprendre que plus un membre du circuit est dépendant d'un autre membre du circuit, plus il y a de conflit.

Les recherches sur le marketing relationnel ont permis d'identifier les éléments permettant aux partenaires d'échange d'augmenter la qualité de leurs échanges. La confiance, l'engagement, l'interdépendance et la satisfaction des partenaires de l'échange, sont les principaux éléments qui favorisent la qualité des relations entre les vendeurs et les acheteurs.

2.6 Question de recherche

Puisque le lien unissant le pouvoir et l'utilisation des promotions réseau est l'aspect le plus analysé dans les recherches antérieures sur les promotions réseau, notre recherche adresse la question suivante :

« Dans le circuit de distribution alimentaire au détail, quels éléments procurent du pouvoir aux transformateurs et aux détaillants; quelle influence a-t-il sur le choix des politiques de promotions réseau; et quels sont la nature et les résultats produits par les promotions réseau utilisées? »

Au chapitre III, nous présentons comment les éléments analysés au chapitre II s'intègrent dans le cadre d'analyse que nous avons choisi pour notre recherche.

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL

Les éléments que nous avons analysés au chapitre II, soient les promotions réseau, le pouvoir, le conflit et le marketing relationnel, sont la base théorique de notre recherche pour analyser le circuit de distribution alimentaire au détail au Québec. Tous ces éléments sont interreliés. L'utilisation des promotions réseau est la conséquence/réponse du pouvoir accru des détaillants alimentaires. Les conflits qui naissent de l'utilisation du pouvoir des détaillants, appellent à des tactiques de marketing relationnel pour augmenter la qualité des relations dans ce circuit de distribution.

Pour notre recherche qualitative, nous avons choisi d'utiliser le cadre conceptuel de Kasulis *al.* (1999). C'est en partant des mêmes constatations sur l'importance des promotions réseau dans la mise en marché des produits, mais aussi de l'interrogation quant à leur réelle efficacité, que Kasulis & *al.* (1999) ont développé un cadre d'analyse des échanges entre manufacturiers et détaillants par l'utilisation des promotions réseau. L'intérêt particulier de ce cadre, est qu'il fixe les éléments liés au pouvoir dans un circuit de distribution, permettant de comprendre la nature et les résultats anticipés des promotions réseau dans un contexte de dominance de marché.

S'appuyant sur ce cadre conceptuel, le *premier objectif* de ce mémoire est d'identifier si les éléments liés au pouvoir dans le cadre d'analyse, se vérifient dans le circuit de la distribution alimentaire au détail, et comment le pouvoir influence le choix des politiques de promotions réseau.

Afin de mieux comprendre l'utilisation des promotions réseau dans le circuit au détail, le *deuxième objectif* de cette recherche exploratoire tente, à travers le discours des acteurs dans le circuit de distribution au détail, d'identifier les promotions réseau utilisées dans ce circuit, et les résultats qu'elles produisent.

Nous croyons que le cadre conceptuel théorique de Kasulis & al. (1999), que nous présentons à la page suivante, est le meilleur outil pour appréhender nos 2 objectifs de recherche. À partir des résultats de recherche sur les marques maison dont nous avons résumé les principales conclusions à la page vingt-cinq du chapitre I, nous avons ajouté les marques maison comme source de pouvoir pour les détaillants dans notre cadre conceptuel.

Dans le cadre de notre recherche qualitative, ce modèle sert à orienter notre recherche. La figure 3.1 présente notre cadre conceptuel.

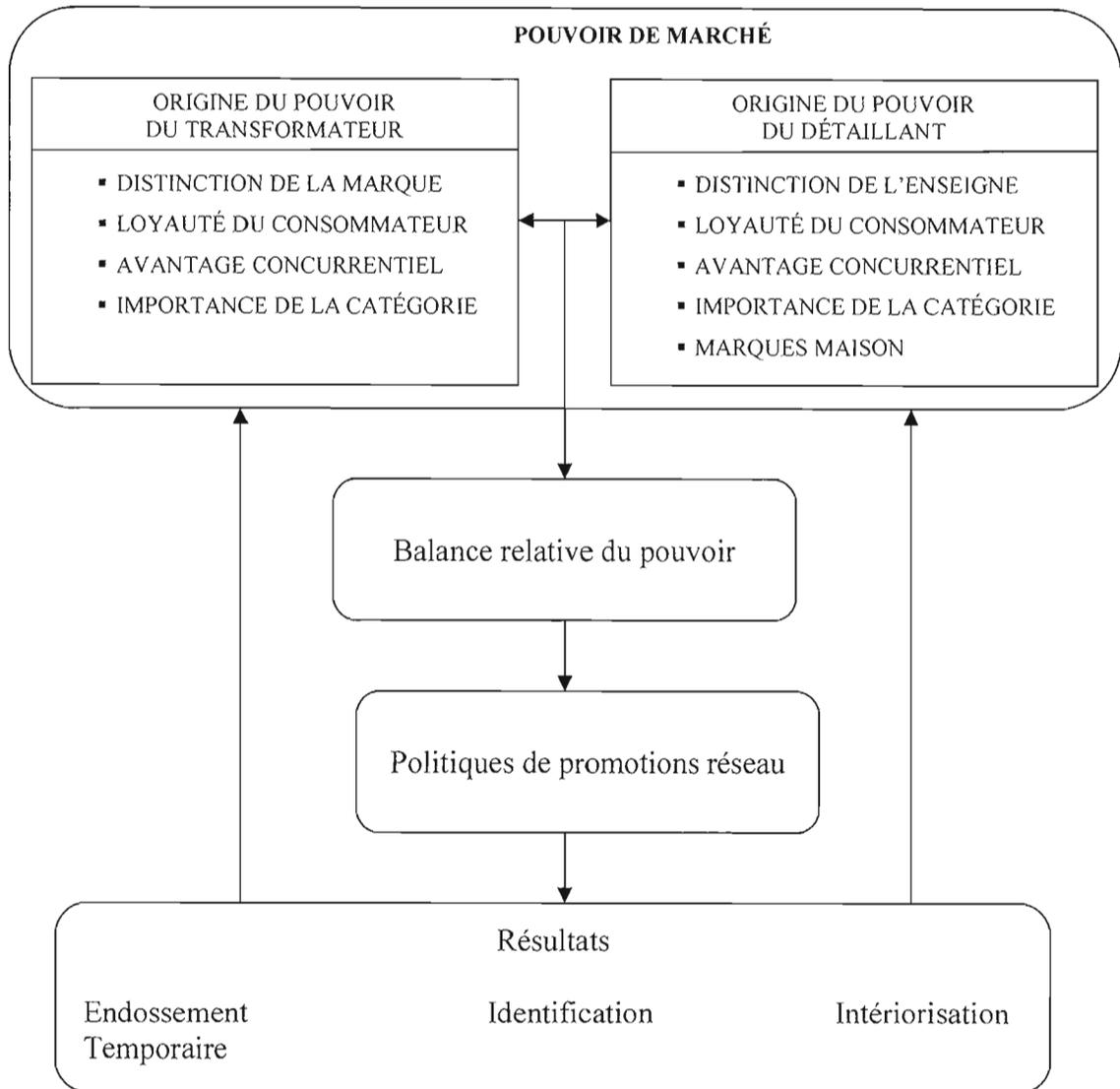


Figure 3.1 Caractéristiques des relations dans un circuit de distribution. (Tiré de: Kasulis, J.J., Morgan, F.W., Griffith, D.E., Kenderline, J.M., 1999)

La figure 3.1 de la page précédente, illustre les interconnexions entre les sources de pouvoir, les promotions réseau et les résultats anticipés de l'utilisation de celles-ci. D'une perspective du transformateur, la prémisse de base de ce cadre est que le choix des promotions réseau utilisées par un transformateur pour ses activités marketing, est fonction de son pouvoir relatif face aux détaillants dans le circuit de distribution. Moins un transformateur est puissant pour un détaillant, (perception d'une position concurrentielle faible de la part du détaillant), plus le transformateur doit utiliser des promotions réseau pour obtenir de la coopération du détaillant. Les résultats de l'utilisation de celles-ci aboutissent à trois formes de réponses : un endossement temporaire, l'identification du détaillant au produit du transformateur, et l'intériorisation. Ces trois résultats sont expliqués en détail plus loin dans le texte. Pour les besoins d'opérationnalisation de ce cadre, Kasulis & al. (1999), définissent quatre typologies de pouvoir de marché : un fournisseur dominant, un détaillant dominant, un équilibre faible dans lequel aucun partenaire ne prend d'importance par rapport à l'autre, et un équilibre fort dans lequel chaque partenaire a du pouvoir. Puisque notre analyse se limite au circuit de distribution au détail seulement, et que les trois grands groupes négocient presque les trois quarts de tous ce qui se vend dans ce circuit, nous prenons pour acquis que le détaillant est dominant dans ce circuit. Dans les situations où les transformateurs sont dominants, le pouvoir de marché est symétrique entre les deux partenaires d'échange.

3.1 Le pouvoir de marché

Le pouvoir de marché est déterminé par la comparaison des pouvoirs entre les partenaires d'échanges. Le pouvoir est défini comme étant la capacité d'un membre du circuit à obtenir d'un autre membre du circuit qu'il adopte un comportement qu'il n'aurait pas choisi autrement (Coughland & al., 2001). Cette définition implique la nature bilatérale du pouvoir (Colla, 2004). Ce qui signifie qu'un détaillant peut avoir un pouvoir important sur un transformateur, et faible sur un autre transformateur, et vice versa. « Dans la mesure où les objectifs des deux acteurs ne coïncident pas toujours, l'objectif de l'acteur qui exerce le pouvoir est d'orienter le comportement de l'autre, à travers des décisions marketing, vers la satisfaction de ses propres objectifs plutôt que vers ceux de l'autre » (Colla, 2004, p. 40).

Le pouvoir des transformateurs découle de quatre sources :

1. La distinction de sa marque;
2. La loyauté du consommateur;
3. Son avantage concurrentiel;
4. L'importance de la catégorie de produit dans la stratégie du détaillant;

La distinction de la marque peut également être définie comme la différenciation de l'image de marque en comparaison avec les concurrents dans la perception du consommateur. La loyauté des consommateurs est la préférence que ceux-ci accordent à la marque du manufacturier. La position concurrentielle est la capacité d'un manufacturier à fournir du soutien à sa marque par la publicité, l'expertise en mise en marché, et les programmes de réduction des coûts comme le ECR (efficient consumer response). L'importance de la catégorie fait référence à l'importance de la catégorie dans la stratégie du détaillant.

Le pouvoir des détaillants découle de cinq sources :

1. La distinction de son enseigne;
2. La loyauté du consommateur;
3. Son avantage concurrentiel;
4. L'importance de la catégorie de produit dans sa stratégie;
5. Les marques maison

La distinction de l'enseigne peut également être définie comme la différenciation de l'image de la bannière en comparaison avec les concurrents dans la perception du consommateur. La loyauté des consommateurs est la préférence que ceux-ci accordent à la bannière. La position concurrentielle est la capacité d'un détaillant à fournir du soutien à sa bannière par la publicité, son expertise en mise en marché, et son degré de coopération avec les fournisseurs. L'importance de la catégorie fait référence à l'importance de la catégorie dans la stratégie du détaillant. Les marques maison sont également une source de pouvoir des détaillants, puisque

celles-ci contribuent à la différenciation de l'enseigne aux yeux du consommateur, et réduit l'espace tablette et le volume de vente pour les marques nationales.

La distinction de la marque, la distinction de l'enseigne, la loyauté du consommateur, l'avantage concurrentiel, l'importance de la catégorie pour le détaillant et les marques maison sont des comparaisons de ressources qui servent de déterminants dans l'habileté d'un membre du circuit à influencer verticalement un autre membre du circuit. Plus le transformateur est faible par rapport au détaillant, plus les promotions réseau seront nécessaires pour obtenir de celui-ci la coopération essentielle à l'acheminement du produit jusqu'au point de vente (tablette du détaillant). Plus un membre du circuit a du pouvoir, plus il est libre de ses choix et actions. C'est la dyade entre le pouvoir horizontal du transformateur et le pouvoir vertical du détaillant qui définissent la balance relative du pouvoir dans le circuit (Kasulis & *al.*, 1999).

3.2 Les résultats des politiques de promotions réseau

L'habileté d'un fournisseur à recevoir une réponse favorable du détaillant, est fonction de l'attrait du fournisseur (pouvoir de marché), de la magnitude des incitatifs offerts, et de la stratégie marketing du détaillant. La magnitude des promotions réseau (incitatifs offerts) et l'attrait du fournisseur (reflétés dans la distinction de sa marque, la loyauté des consommateurs, la position concurrentielle du fournisseur, et l'importance de la catégorie) affectent la décision du détaillant de participer aux promotions réseau offertes par le fournisseur (Kasulis & *al.*, 1999).

Trois types de résultats découlent des promotions réseau soit : l'endossement temporaire, l'identification et l'intériorisation. Dans le premier cas, les promotions réseau produisent un endossement temporaire impliquant un changement de comportement sans changement d'attitude. C'est-à-dire que l'adhésion à la promotion ne dure que le temps de la promotion. Le détaillant endosse temporairement les programmes du transformateur, pour obtenir une récompense immédiate qui augmente ses marges, sans augmenter la demande pour le produit

ni construire de relations à long terme avec le transformateur. Parmi ces promotions, on retrouve les montants forfaitaires, les produits gratuits, les escomptes, les rabais volume, le financement des inventaires et les droits de référencement. Au mieux, ces promotions stimulent favorablement la réponse du détaillant pour au moins la période de promotion, et potentiellement pour le futur. Par contre, si ces récompenses deviennent fréquentes, le détaillant peut reporter ses achats futurs dans l'attente qu'une promotion lui soit proposée. Le détaillant transférera une portion de la récompense au consommateur sous forme d'escompte, ou utilisera les fonds pour stimuler la demande à travers des activités promotionnelles. Le détaillant peut aussi garder les fonds sans transférer la promotion au consommateur. Dans ce dernier cas, les profits du circuit sont déplacés vers le détaillant, sans grand bénéfice pour le transformateur ou le consommateur.

Le deuxième type de résultat produit par les promotions réseau est l'identification. Le détaillant s'identifie aux produits du transformateur, car ceux-ci deviennent une composante de l'image du détaillant. Le détaillant est donc disposé à faire de la promotion pour ceux-ci. Le transformateur et le détaillant agissent comme des partenaires plutôt que comme un vendeur et un acheteur. L'identification entraîne une modification du comportement et de l'attitude du détaillant. Le détaillant reconnaît une expertise au transformateur, et adhère à la mise en marché du produit proposée par le celui-ci. L'objectif principal des promotions réseau qui produisent ce type de résultat est d'augmenter l'accès à l'espace tablette du détaillant. Parmi ces promotions on retrouve : les calendriers promotionnels (planification d'activités promotionnelles pour le produit durant des périodes ciblées), les frais de linéaires (qualité de l'emplacement en magasin), les frais de participation à la publicité (partage des frais de publicité dans la circulaire), et les activités de promotions conjointes (ex : publicité télévisée). À travers les programmes d'activités promotionnelles conjointes, le transformateur utilise l'image et la réputation du détaillant, ainsi que l'expertise de celui-ci en publicité, pour construire la demande pour son produit, du moins pour la période que dure la promotion. L'image de la marque et l'image de l'enseigne deviennent plus étroitement associées lorsque les deux partenaires collaborent à l'élaboration de calendrier promotionnel. Une situation gagnant-gagnant.

Le troisième type de résultat produit par les promotions réseau est l'intériorisation. Le transformateur et le détaillant coopèrent et partagent les mêmes objectifs. L'objectif des promotions réseau produisant ce type de résultat, est la construction de la demande, et le développement de relation à long terme avec le détaillant. Les concours, les programmes SPIFF (le transformateur paie directement des vendeurs du détaillant pour pousser ses produits), les ventes missionnaires (les employés du transformateur travaillent sur la route avec les vendeurs du détaillant) et les démonstrations en magasin sont les promotions réseau qui entrent dans cette catégorie de résultat anticipé. Ces promotions reflètent un haut niveau de coopération qui est associé à l'intériorisation car le détaillant permet une influence directe sur les employés du détaillant, et sur l'animation en magasin. Dans le cas des démonstrations (dégustations) en magasin, le détaillant transfère une partie du contrôle de la fonction vente au transformateur, permettant à celui-ci de capter l'attention des consommateurs. L'interaction avec les consommateurs est perçue par ceux-ci comme faisant partie de l'image du magasin, le détaillant endossant implicitement l'offre du transformateur.

Les promotions réseau produisent différents type de résultats selon les incitatifs choisis, et le pouvoir relatif de marché du transformateur et du détaillant. Les résultats affectent à leur tour les déterminants du pouvoir futur des transformateurs et des détaillants. Le tableau 3.1 présente les promotions réseau que nous avons présenté au chapitre II, les résultats anticipés de leur utilisation, ainsi que leurs objectifs.

Tableau 3.1
Types de promotions, les résultats anticipés de leur utilisation et leurs objectifs (Source Kasulis & *al.*, 1999)

LES PROMOTIONS RÉSEAU

	Résultats	Objectifs
Avantages Financiers 1 Montant forfaitaire 2 Produits gratuits 3 Escomptes 4 Rabais volume	Endossement temporaire	Augmente les marges du distributeur, donc la valeur économique
Avantages liés à la distribution 5 Financement des inventaires 6 Droits de référencement (taxe entrée)		
Avantages liés au transfert de tâches pour la promotion 7 Calendrier promotionnel Frais linéaires (qualité de l'emplacement) 8 9 Frais de participation à la publicité	Identification	Augmente l'accès à l'espace tablette pour le manufacturier
Avantages liés à la motivation 10 Concours SPIFF (partage des incitatifs avec vendeurs) 11	Intériorisation	Construit la demande auprès du consommateur et construit la relation manufacturier et distributeur
Avantages liés à la publicité 12 Ventes missionnaires 13 Démonstrations		

3.3 Conclusion

Une des avenues de recherche proposées par Kasulis & al. (1999) est la validation empirique de leur cadre conceptuel. Notre échantillon de 20 entrevues ne peut aucunement prétendre à une validation empirique de ce cadre conceptuel. Au mieux, nous tentons de tracer un portrait des échanges à travers l'utilisation des promotions réseau dans le circuit de la distribution alimentaire au détail, en s'appuyant sur ce cadre d'analyse.

Avant de présenter les résultats, le prochain chapitre expose la méthodologie de recherche choisie.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

4.1 Type de recherche

Ce travail de recherche est de type exploratoire. Le besoin de comprendre comment s'organise la coordination du circuit de distribution au détail par les promotions réseaux se prête bien à une recherche qualitative. Car pour bien comprendre la dynamique des échanges, il faut être capable de comprendre la complexité, même au niveau des détails. Pour identifier quels sont les éléments qui sont à l'origine du pouvoir des transformateurs et des détaillants et comment ce pouvoir influence l'utilisation des promotions réseau, nous avons choisi de procéder par entrevues semi dirigées avec des acteurs du milieu.

En ayant ajouté un élément nouveau dans un cadre conceptuel déjà proposé en 1999 par d'autres chercheurs, nous avons construit à partir des travaux antérieurs à notre recherche. Notre positionnement épistémologique est purement constructiviste interprétatif, qui permet de dégager les éléments liés au pouvoir dans le circuit de distribution au détail par une logique d'induction. La logique d'induction sous entend que toutes généralisations des observations à partir des informations collectées en entrevues, sont involontairement retransmises avec la perception de l'intervieweur.

La philosophie constructiviste est basée sur le principe que la vision de l'existence dépend de la perception du monde et aucune perception du monde n'est uniquement déterminée par des données empiriques. Deux personnes peuvent vivre dans le même monde et pourtant en avoir une vision différente (Quinn-Patton, 2001). Cette philosophie met en lumière l'expérience unique en chaque personne, et suggère que chaque interprétation du monde est valide et digne de respect. Donc chaque transformateur et chaque détaillant ont une vision différente du circuit de distribution. L'intervieweur présente ses conclusions en fonction de sa compréhension des entrevues et de sa vision des relations dans le circuit qui s'en dégage.

4.2 Méthode de collecte de données

Pour notre collecte de données, nous avons choisi des entrevues semi dirigées car cette méthode offre une grande flexibilité de poursuivre l'information peu importe la direction qui apparaît appropriée, dépendamment de ce qui émerge en écoutant le répondant. L'intervieweur est libre d'aller là où l'information et le répondant le mène (Quinn-Patton, 2001). L'intervention de l'étudiante a été limitée au minimum pour ne pas suggérer de réponses. La collecte de données a débuté le 20 mai 2009, et s'est terminée le 3 septembre 2009. Au total, vingt (20) entrevues ont été réalisées.

Un guide d'entrevue a été construit en fonction des éléments clé de l'analyse contenus dans le cadre conceptuel de Kasulis & *al.* (1999). À ces éléments, nous avons ajouté une phase introductive où l'étudiante décrit les objectifs de la recherche et l'utilisation des informations récoltées. Les trois premières entrevues, qui ont servies à tester le guide, ont fait ressortir l'importance de deux nouveaux éléments non inclus dans le cadre conceptuel: les tendances qui s'installent dans l'industrie alimentaire au Québec, et les particularités des consommateurs québécois. Puisque ces éléments permettent de bonifier la compréhension des enjeux pour les transformateurs, nous les avons donc ajoutés au guide d'entrevue, et avons tenté de les vérifier tout au long des dix-sept autres entrevues qui ont suivies. Le guide d'entrevue est présenté sous l'appendice A.

Pour chaque entrevue, un certificat d'éthique et de consentement a été signé par les répondants et l'étudiante. Trois répondants n'ont jamais retourné le certificat signé, et un seul répondant a demandé à l'étudiante de signer une entente de confidentialité déjà préparée par la firme interviewée. Le certificat d'éthique et de consentement est présenté à l'appendice B. Tous les certificats d'éthique et de consentement ont été consignés dans le cahier des verbatims. Tel que prévu par cette entente entre l'étudiante et les répondants, l'étudiante s'engage à détruire les verbatims et les enregistrements dans un délai de 2 ans à partir de la date des entrevues.

Toutes les entrevues ont été enregistrées. Les trois premières entrevues ont été utilisées pour tester le guide d'entrevue. C'est-à-dire que nous avons vérifié si nous pouvions poser toutes nos questions sans dépasser les 45 minutes que nous avons demandées à nos répondants. Une seule des trois entrevues a duré plus de 45 minutes. Comme nous l'avons dit précédemment, nous avons également vérifié si d'autres éléments non inclus dans le guide s'ajoutaient à travers les entretiens. Ce fut effectivement le cas, et nous avons ajouté deux éléments à notre guide : les tendances qui s'installent dans cette industrie, et les particularités du consommateur québécois. Aucun verbatim n'a été retranscrit pour les trois premières entrevues. Toutefois, des comptes rendus des entrevues ont été préparés afin d'utiliser les informations pertinentes qui sont ressorties de celles-ci. Les dix-sept autres entrevues ont été retranscrites dans leur intégrité sans ajout ni omission. Les deux cent soixante-et-onze pages de verbatims ont été consignées dans un cahier boudiné. Ce cahier a par la suite été utilisé pour le codage des entrevues, afin d'en faire ressortir les éléments d'analyse. Tous les verbatims ont été envoyés par courriel aux répondants pour vérification ou rétraction au besoin. Un seul répondant a rétracté une information.

4.3 Échantillon et corpus

L'échantillon est de type non probabiliste par choix raisonné. C'est-à-dire qu'il a été sélectionné à partir de trois critères. Le premier critère est que l'échantillon compte parmi les acteurs des transformateurs, des distributeurs intermédiaires et des détaillants. Le deuxième critère est que l'interviewé soit déjà un partenaire d'échange dans le circuit, c'est-à-dire qu'il ait une expérience des promotions réseau utilisées dans le circuit de distribution au détail. Le dernier critère concerne les transformateurs seulement. Puisque la gestion par catégorie est omniprésente dans ce circuit, nous avons tenté d'interviewer des transformateurs de différentes catégories. Au total sept transformateurs ont été interviewés, et tous fabriquent des aliments qui se retrouvent dans des catégories de produits différentes chez les détaillants. Même si choisir un échantillon non probabiliste ne permet pas d'évaluer les possibles erreurs d'échantillonnage, nous pensons que c'est la méthode la plus appropriée pour notre recherche,

principalement parce que cette méthode nous permet de nous limiter géographiquement afin de réduire les coûts de déplacement.

Nous avons effectué des entrevues jusqu'à saturation sémantique, c'est-à-dire jusqu'à ce que l'on ait constaté que de conduire des entrevues supplémentaires n'apporteraient pas d'information vraiment nouvelles. Nous avons atteint la saturation sémantique au bout de 20 entrevues. Notre échantillon étant trop petit pour prétendre à une validation empirique dans une approche constructiviste, nous justifions notre approche qualitative par le choix d'une recherche exploratoire. Pour trouver des répondants, nous avons mis à contribution notre réseau de contacts construit par des rencontres dans des activités organisées par le CIBIM (Conseil des industries bio-alimentaires de l'île de Montréal) et une conférence sur le Marketing Alimentaire organisée par Les Éditions Info Presse en février 2009. Nous avons également utilisé une liste de noms de transformateurs et leurs coordonnées, disponible sur le site du Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec pour approcher des répondants. La couverture géographique est le grand Montréal métropolitain (incluant Rive-Sud et Rive-Nord). Par contre, trois entrevues téléphoniques ont été réalisées avec des joueurs majeurs de cette industrie, situés respectivement à Ottawa en Ontario, à Scotstown au Québec, et à La Baie au Saguenay. Chez les transformateurs, nous avons interviewé les responsables de la mise en marché des produits, et qui présentent l'offre chez les détaillants. Du côté des détaillants, nous avons interviewé les acheteurs de différentes catégories.

À la demande des participants, douze entrevues ont été réalisées par téléphone. Les huit autres entrevues ont été réalisées en personne, dans les locaux des entreprises. Les entrevues ont duré en moyenne trente-deux minutes. La plus courte entrevue a duré quinze minutes, quarante-et-une secondes, et la plus longue entrevue a duré soixante-deux minutes, vingt-huit secondes.

Le corpus des informations récoltées est composé des thèmes émergeant des entrevues. Les thèmes correspondent aux éléments d'analyse contenus dans le guide d'entrevue. L'analyse de chaque verbatim a fait ressortir des informations sur les éléments contenus dans le cadre

guide d'entrevue, mais également deux autres éléments non contenus dans ce cadre, et qui s'ajoutent au corpus. Même si des logiciels sont maintenant disponibles pour la codification des verbatims, nous avons estimé que pour un échantillon de vingt entrevues, la codification manuelle directement dans le cahier des verbatims est plus conviviale. Notamment parce qu'elle permet la codification dans n'importe quel lieu sans nécessité un accès à un ordinateur.

Le tableau 4.1 de la page suivante présente le profil de l'échantillon.

Tableau 4.1
Profil de l'échantillon

	Acteur	Type	Titre de l'interviewé	Catégorie	Chiffre Affaires	Nbre Employé
1	Transformateur	A	Directeur de compte	Épicerie sèche		250
2	Transformateur	A	V-P développement	Produits laitiers	25 millions	75
3	Transformateur	A	Président	Prêt-à-manger	2 millions	
4	Transformateur	A	Président	Boulangerie	2 millions	20
5	Transformateur	A	V-P marketing	Charcuterie	25 millions	85
6	Transformateur	A	Président	Biologique		10
7	Transformateur	A	Président	Café		4
8	Distributeur	B	Directeur des ventes	Boulangerie		
9	Distributeur	B	Président	Produits importation		
10	Distributeur	B	Présidente	Produits bios		
11	Détaillant	C	Acheteur est Canada	Bureau chef	72 milliards	120 000
12	Détaillant	C	V-P Marques Privées	Bureau chef	11 milliards	
13	Détaillant	C	Directrice Aff. Corp.	Bureau chef	30 milliards	150 000
14	Détaillant	C	Coordinatrice achat	Bureau chef		
15	Détaillant	C	Gérante	Succursale franchisée		
16	Détaillant	C	Gérant	Succursale franchisée		
17	Détaillant	C	Acheteuse	Indépendant		
18	Détaillant	C	Directeur du magasin	Succursale franchisée		
19	Consultante	D	Présidente			
20	Ministère (Qc)	D	Directeur Régional			

Le prochain chapitre présente en détail les résultats des entrevues.

CHAPITRE V

RÉSULTATS

Chaque entrevue a fait l'objet d'une analyse de contenu pour en dégager les thèmes émergents. Tous les résultats se rapportant aux éléments contenus dans le cadre conceptuel de Kasulis & al. (1999) sont présentés dans la section suivante. Deux autres éléments ayant émergés des entrevues font également partie de l'analyse. Ces éléments sont les tendances qui s'installent dans l'industrie alimentaire au Québec, et les particularités du consommateur québécois.

5.1 La distinction de la marque et la distinction de l'enseigne

Selon Kasulis & al. (1999), la distinction de la marque du manufacturier est un élément qui influence le pouvoir de marché du manufacturier. Du côté des transformateurs, on note à travers le discours des acteurs que la distinction de la marque se fait principalement par le caractère unique du produit et les attributs intrinsèques de celui-ci. Parmi les attributs mentionnés par les transformateurs, on note les aliments exempts d'allergènes ou d'additifs artificiels. La distinction se fait principalement sur la différenciation du produit en comparaison avec ceux des concurrents. Voici des extraits des réponses que nous avons obtenues des transformateurs lorsque nous leur avons demandé ce qui distingue leur marque des concurrents:

« [...] en quelque part t'as peut-être tous les mêmes produits [...] C'est juste que nous on a des produits uniques dans les snacks [...]. » (transformateur)

« Lorsqu'on fabrique le produit, on met 130 jours de code dessus. Rare sont les produits qui ont 3 à 4 mois de durée de vie en tablette. Et ça c'est uniquement dans le but de garantir une bio immunité de 50 milliards de bactérie. Si on avait un compte bactérien plus modeste à la date de péremption, on aurait peut être 4-5 mois de durée de vie

tablette, mais on insiste à dire à donner au consommateur un compte bactérien minimal qui va quand même donner de bons résultats pour la santé. » (transformateur)

« [...] qu'est-ce qui nous distingue, un peu l'innovation [...] on travaille pas d'agent de saveur, d'agent de conservation, de maltodextrine, n'importe quoi il n'y a aucun additif qui s'ajoute à nos produits [...] » (transformateur)

« Carrément le sans noix et sans arachides qui est une distinction qui n'est pas négligeable [...] » (transformateur)

« [...] alliance qu'on a avec euh (*sic*) une tribu indigène au cœur de l'Amazonie, euh (*sic*) ce qui permet de d'importer de façon exclusive pour l'Amérique du nord cette guarana de source naturelle et équitable. » (transformateur)

Si à travers les entrevues avec les manufacturiers nous avons noté que la distinction se fait principalement par la différenciation du produit en fonction de ses attributs intrinsèques, les produits à capital de marque fort bénéficient de pouvoir de marché selon les détaillants, car les consommateurs s'attendent à les retrouver dans tous les points de vente où l'on vend des produits alimentaires. Voici d'ailleurs des extraits d'entrevues avec qui souligne ce fait :

« [...] j'ai pas le choix d'avoir du Coke, du Pepsi dans mes magasins et de la marque privée. » (détaillant)

« Si t'as pas d'offre, ils te listeront pas c'est tout simplement ça. Bon à moins vraiment que le produit est un incontournable qu'ils ne peuvent pas s'en passer, ça tu vois pas ça si je m'appelle le Cheez Whiz, pis je m'appelle pas le ketchup Heinz. » (transformateur)

La distinction de l'enseigne (détaillant) est un élément qui influence le pouvoir de marché du détaillant (Kasulis & *al.*, 1999). Celui-ci cherche à se rendre différent de ses concurrents dans la perception du consommateur. Si les magasins d'aliments naturels semblent uniques et différenciés les uns des autres selon ces détaillants, les bannières sont des points de vente qui envoient aux consommateurs un message marketing somme toute assez similaire. Des entrevues, on note que les principaux critères de différenciation sont le prix, le niveau de service à la clientèle, et la surface du point de vente. Ces critères reflètent bien les trois principaux types de bannières que nous avons vu au chapitre 1, soit les bannières à escompte

(grande surface, sélection et service limités, niveau de prix bas), les bannières intermédiaires (assortiment plus vaste, plus de service, niveau de prix intermédiaire) et les marchés de proximité (sélection limitée, niveau de prix élevé, magasin spécialisé en boucherie ou fruiterie, etc). Voici des extraits des réponses des détaillants lorsqu'on leur demande ce qui distingue leur enseigne des concurrents :

« [...] membership, assortiment limité et marge réduite nous diffère de notre compétition. » (détaillant)

« Quand vous parlez de bannière, de différenciation de bannière, ben (*sic*) entre un IGA et un Métro ben euh (*sic*) c'est des bannières qui se ressemblent euh (*sic*), en terme de pieds carré c'est des bannières qui se ressemblent, en terme de structure de prix, c'est des structures de prix qui se ressemblent. C'est évident qu'on a des messages marketing qui peuvent être un petit peu différents, mais euh (*sic*) c'est quand même euh (*sic*), si vous regardez, si vous allez dans un Métro et un IGA bon, euh (*sic*), vous pouvez faire euh (*sic*), vous pouvez avoir des opinion peut-être différentes mais c'est quand même des magasins de façon générale qui ont le même type de service. » (détaillant)

« Ben (*sic*) c'est la superficie de vente » (détaillant)

« [...] nous on se donne comme image le service à la clientèle. » (détaillant)

« Qu'est-ce qui est différent c'est que c'est un marché plus près de la population. C'est un marché plus euh (*sic*) un contact avec la clientèle de proximité. » (détaillant)

« [...] c'est évident que nous on pense qu'au niveau du département de frais, de la viande, du secteur viande, c'est notre fer de lance. On pense qu'on a un léger avantage sur notre compétition, on pense que c'est ça qui nous démarque. » (détaillant)

Nous constatons donc que les éléments distinction de la marque et distinction de l'enseigne sont deux éléments qui influencent bien le pouvoir de marché des transformateurs et des détaillants dans le circuit de la distribution alimentaire au détail.

5.2 La loyauté du consommateur

Selon Kasulis & *al.* (1999), la loyauté du consommateur est la préférence que ceux-ci accordent à la marque ou à l'enseigne, en comparaison avec les concurrents. Pour le transformateur, la loyauté du consommateur est effectivement une source de pouvoir dans le circuit de distribution. À travers le discours des interviewés, on comprend que la fidélité se développe par la constance dans la qualité des produits, et l'identification au produit régional. Voici des extraits de quelques entrevues qui traitent de la loyauté des consommateurs envers les produits des transformateurs:

« À Chicoutimi il y a une chocolaterie locale, ça s'appelle (nom de la compagnie), c'est gens là euh (sic) si tu ne mets pas ce chocolat là à Chicoutimi, tu ne vendras pas de chocolat. Le petit manufacturier comme (nom de la compagnie) par exemple, lui jamais que je lui demanderais un frais de rien. La seule chose que je vais lui demander c'est de faire goûter son item. » (détaillant)

« Je te dirais que dans la saveur BBQ ils sont très, très, très fidèles. [...] je défie mon compétiteur de mettre une annonce, il est mieux d'avoir un super bon prix pour convaincre le consommateur d'acheter leurs produits dans ces saveurs là. » (transformateur)

« Je pense que oui parce que de plus en plus on voit qu'il y a une reconnaissance de la marque qui se fait [...] » (transformateur)

« [...] les gens s'associent beaucoup à notre produit [...] il y a une espèce de tradition qui s'insère, les gens ont une fierté à dire que c'est leur fromage. » (transformateur)

Du côté des détaillants, la loyauté du consommateur semble très forte dans les boutiques d'aliments naturels (épicerie complète). Voici d'ailleurs un extrait éloquent :

Étudiante : « Est-ce que c'est des clients qui sont fidèles? » Répondant : « Oui, ah oui, ah oui, ah oui, j'ai une clientèle extrêmement fidèle. » (détaillant)

Par contre, chez les détaillants affiliés aux grandes chaînes, la loyauté des consommateurs est plutôt faible. Les consommateurs partagent leurs achats alimentaires parmi plusieurs points de vente pour profiter des spéciaux des circulaires. Encore une fois, les marques maison

saue la mise pour les détaillants, car en plus de distinguer l'enseigne aux yeux des concurrents, elles servent aussi d'instrument pour construire ou maintenir la fidélité des consommateurs envers les détaillants. Voici des extraits d'entrevues avec les détaillants lorsqu'on leur a demandé si les consommateurs étaient fidèles à leur enseigne :

« [...]je peux vous dire que dans l'ensemble des bannières du Qc, il y a moins de 50% des consommateurs qui sont fidèles. [...] quand je dis un consommateur fidèle, c'est un consommateur qui fait complètement leur shopping (*sic*) chez nous, c'est pas énorme comme chiffre. » (détaillant)

« [...]je vous dirais que dans une proportion de peut-être 30% on a une fidélité, nous on se considère comme un 2^e panier. » (détaillant)

« Écoutez, les principaux achats se font ici. Ils (les consommateurs) vont pour les plus gros spéciaux chez (nom de la bannière) mais ici leur première épicerie. » (détaillant)

« [...] ils (les consommateurs) magasinent de temps en temps ailleurs pour les spéciaux, mais la base est ici. » (détaillant)

« Oui c'est une façon de fidéliser la clientèle (marques maison), parce que les gens savent que dans nos magasins ils vont retrouver la marque (nom de la marque). » (détaillant)
 « Parce que celui qui apprécie ta marque maison, automatiquement il va toujours venir le chercher chez vous. » (détaillant)

« Euh (*sic*) c'est évident qu'il y a des objectifs en arrière de ça, nous on croit que notre marque c'est une marque qui est seule à nous, donc euh (*sic*) quelqu'un qui adopte notre marque ne la trouve que chez nous, donc ça fidélise un peu plus notre clientèle. » (détaillant)

Donc nous constatons que les éléments loyauté du consommateur envers la marque et loyauté du consommateur envers l'enseigne sont deux éléments qui influencent bien le pouvoir de marché des transformateurs et des détaillants dans le circuit de la distribution alimentaire au détail.

5.3 L'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel du manufacturier est sa capacité à fournir du soutien à sa marque par la publicité, l'expertise en mise en marché, et les programmes de réduction des coûts comme le ECR (efficient consumer response) (Kasulis & al., 1999). Autrement formulé, plus un transformateur est capable de promouvoir son produit par rapport à ses concurrents, ou de produire à meilleur coût que ses concurrents, ou de produire de façon plus efficace que ses concurrents, plus il a de pouvoir de marché face à ses partenaires d'échange. Parmi les avantages concurrentiels des transformateurs qui leur donnent un avantage sur leurs concurrents, on note le marchandisage en magasin qui est un soutien au détaillant par le transformateur (transfert de fonction du détaillant vers le manufacturier), les technologies de production, les méthodes de distribution particulières et les promotions réseau utilisées dans le circuit de la distribution alimentaire du détail. Certaines de ces promotions sont plus efficaces que d'autres pour le transformateur, car elles rejoignent le consommateur. C'est le cas des coupons rabais, des spéciaux en circulaire, et des dégustations en magasin. Voici des extraits des entrevues avec les transformateurs, qui nous informent sur leur avantage concurrentiel respectif lié au soutien par la publicité:

« [...] on croit dans l'espace qu'on a. [...] Pis tu grandis à part de ça avec des annonces circulaires. Il y a des dates clé dans les annonces [...] c'est avec les circulaires que tu vas croître. » (transformateur)

« Ça peut être avec des coupons rabais en circulaire, ça pourrait être un, un, un coupon d'achat sur ton paquet qui fait que ton prochain achat a une réduction de euh.....50 sous le paquet. On appelle ça du couponning (*sic*), euh (*sic*) en français comment ce qu'on appelle ça (*sic*) euh ben c'est des coupons rabais. Ça fait que tu peux avoir, t'as toute sorte de façon de venir aussi teaser (*sic*) ton client directement. T'en as 2 à courtiser : t'as ton acheteur de chaîne, pis t'as ton client. » (transformateur)

Voici des extraits des entrevues avec les transformateurs, qui nous informent sur leur avantage concurrentiel respectif lié à l'expertise de la mise en marché de leur produit:

« Je te dirais en bannière [...] il (représentant de l'entreprise) prend sa commande, il fait sa rotation, il vérifie ses produits, place la commande, pis tout ça. Met les prix sur les

sacs, s'il y a des bandes de tablettes à poser c'est à eux de les poser. Ils ont tout ce qu'il faut pour faire la job. » (transformateur)

« [...] nous en quelque part on est encore dans la distribution qui s'appelle DSD là, Direct Store Delivery (sic) là, on a beaucoup de ça, on continue ça, c'est sur que le service euh (sic) c'est la meilleure façon de donner du service adéquat. Je sais que le compétiteur change un peu sa méthode, lui c'est plutôt du marketing, pis du télémarketing, pis si t'achètes pas au moins euh (sic) à certains endroits ils ne font plus de marchandisage, ils font seulement livrer, ils droppent (sic) le stock (sic). Je ne sais pas si c'est la bonne façon ou pas, c'est à eux à décider au fil du temps si c'est la bonne façon ou pas, mais je sais qu'ils sont en essai avec ça. » (transformateur)

Voici des extraits d'entrevues avec des transformateurs, qui nous informent sur leur avantage concurrentiel respectif lié à la réduction des coûts par une méthode de réponse au client efficace:

« [...] ce qui est complexe c'est toute la logistique de distribution. [...] chacun de nos livreurs est un vendeur qui génère des, des, des commandes à chaque jour sur l'heure du souper. Pis euh (sic) par système informatique qu'on génère une commande globale qu'on va faire pendant la soirée et pendant la nuit. Pour une livraison tôt le matin. Ça amène une logistique qui est pas, qui est pas évidente, et qui est complexe. [...] on a une logistique de distribution assez raffinée qui nous permet de livrer à Montréal tous les jours des fromages frais du jour. Dans notre cas à nous, la marque privée est difficile à appliquer dans ce principe là, parce que les, les grandes chaînes n'ont pas de réseau de distribution. Moi je leur ai dit pas de problème je vais vous en faire en marque privée, mais venez le chercher sur le quai de mon usine là. » (transformateur)

« [...] avec la nouvelle technologie qu'on a adaptée, [...] oui on peut les transporter à travers le monde assez facilement [...] Donc c'est ça au niveau du transport c'est cher, c'est sensible à la température euh (sic) donc c'est un défi, c'est un défi euh (sic) comment dirais-je euh (sic) voyons, logistique important. » (transformateur)

L'avantage concurrentiel du détaillant est sa capacité à fournir du soutien à sa bannière par la publicité, son expertise en mise en marché, et son degré de coopération avec les fournisseurs (Kasulis & al., 1999). La concentration (pouvoir d'achat) des détaillants influence également l'avantage concurrentiel du détaillant. 72% des épicerie au Québec sont affiliées à un des trois grands groupes. En excluant les dépanneurs affiliés à ces groupes d'achat, il y a 1783 épicerie au Québec qui affichent un des logos des trois groupes d'achat. Ces trois grands

groupes préparent des circulaires hebdomadaires permettent le rayonnement des bannières et des produits dans toute la province. La concentration n'est pas un élément inclut dans le cadre de Kasulis & *al.* (1999). Après avoir jonglé avec l'idée d'en faire un élément à part entière des sources de pouvoir des détaillants, nous avons finalement conclu que celui-ci s'insère dans le cadre conceptuel à l'intérieur de l'avantage concurrentiel de l'enseigne. Dans les paragraphes qui suivent, nous avons jugé utile de séparer chacun des éléments liés à l'avantage concurrentiel du détaillant (publicité, expertise, coopération, concentration) pour bien saisir l'importance de chacun.

Les détaillants ont en effet une très grande capacité à fournir du soutien à leur bannière par la publicité, car les promotions en circulaire sont payées par les fournisseurs. Seule la publicité télévisée et le site internet sont à la charge du groupement. L'absorption des frais de promotions par le détaillant est tellement rare, que deux représentants de différents bureaux chefs nous ont présenté avec grande fierté leur programme de valorisation des fournisseurs québécois, qui est exceptionnel par le fait que le détaillant assume les coûts de cette publicité. Voici des extraits des entrevues avec des distributeurs intermédiaires et des détaillants qui nous informent de leur avantage concurrentiel concernant la publicité :

« Quand des fournisseurs lancent des nouveaux produits des choses comme ça, ils font de la dégustation en magasin. Mais ça c'est au frais des fournisseurs, et euh...c'est pas nous qui fait ça. » (distributeur-grossiste)

« Le produit, oui et non, dans le sens que nous on s'entend sur un volume avec le fournisseur, le fournisseur va nous donner des escomptes. Bon regardez moi je va (sic) je ne sais pas là 300 000 caisses par année. Je suis prêt à te donner un montant x. Bon en nous donnant ce montant x la, ben nous ça nous permet justement d'ajouter ces produits la en circulaire. » (détaillant)

« Donc en début d'année, on fait justement une stratégie avec le fournisseur, on fait un programme avec le fournisseur, on s'entend sur les rabais avec le fournisseur, on s'entend sur un coûtant avec les fournisseurs, et on s'entend justement sur des allocations qu'il va nous donner pour soit des rabais volume, soit des argent pour la circulaire, mais ça c'est des ententes qui se prennent en début d'année. » (détaillant)

En ce qui concerne l'expertise de mise en marché, chaque détaillant tente de rejoindre le plus de consommateurs possibles par une méthode de vente efficace. À travers le discours des détaillants, c'est l'adaptation du point de vente à sa communauté qui explique le mieux selon nous l'expertise de mise en marché des détaillants. Voici des extraits des entrevues avec des distributeurs intermédiaires et des détaillants qui nous informent de leur avantage concurrentiel concernant leur expertise de mise en marché :

« Il y a toujours une différence d'un magasin à l'autre, quand on visite un magasin on peut avoir l'impression qu'ils sont tous pareils, mais si on iraient ensemble dans un magasin à St-Léonard, notre choix de pâtes, de sauces, de tomates en conserve est beaucoup plus grande qu'ailleurs. [...] Parce qu'on sait qu'il y a une communauté juive importante, le (nom de la bannière) Ville St-Laurent, il y a deux boucheries dans le magasin. Il faut donc prévoir cela dès la construction du magasin. On va avoir une boucherie traditionnelle et une boucherie Kasher. ».. (détaillant)

« [...] on a deux bureaux régionaux dans l'alimentation. Un ici à Ottawa, et un à Vancouver. À Vancouver, ma collègue va selon ses provinces, elle modifie son assortiment euh (*sic*) en conséquence. Et c'est ça qui est une des grandes forces de (nom de l'entreprise), c'est notre régionalité [...] » (détaillant)

« De plus en plus on s'adapte au local. Pis beaucoup à la demande de la population. » (détaillant)

Le degré de coopération avec les fournisseurs, est un élément qui mesure bien le pouvoir des détaillants. Les épicerie indépendantes et les détaillants non spécialisés en alimentation mais qui vendent de plus en plus de produits alimentaires, ont un degré de coopération avec les fournisseurs très élevé comme en font foi ces extraits d'entrevues :

« [...] si on voit qu'il y a une baisse, on va poser des questions au manufacturier, qu'est-ce qui se passe? Pis souvent le manufacturier va faire une activité promotionnelle. Il va faire soit une dégustation, il va faire soit un rabais sur le produit en magasin, il va stimuler la demande en fin de compte. Pis à ce moment de notre côté on va être satisfait, pis euh (*sic*) il continue. On rachète les produits. » (détaillant)

« [...] des représentants sur la route qui vont venir aider les employés à remplir les tablettes, à faire l'affichage de prix, euh (*sic*) vont aider à monter les displays en allée centrale [...] » (détaillant)

« On choisit chaque mois un fournisseur qui va avoir un espace privilégié en succursale pour la durée du mois, donc on va s'assurer soit d'un bout de comptoir ou d'un espace en allée centrale ou les produits vont être mis en vedette avec une affiche naturellement ça c'est tout fait à nos frais à nous, donc le fournisseur n'a rien à payer de tout ça. » (détaillant)

Le discours concernant la coopération avec les fournisseurs est bien différent chez les grandes chaînes, qui utilisent leur pouvoir d'achat pour imposer leurs conditions aux fournisseurs. Voici des extraits d'entrevue avec des détaillants et avec des transformateurs :

« [...] on donne de la business (*sic*) à un autre fournisseur plus qu'à un autre en fonction de son volume et de la rentabilité qu'il peut nous procurer. » (détaillant)

« Dans des catégories où est-ce que ma marque privée elle est très forte, ben (*sic*) c'est évident que la marque nationale quand elle vient nous voir, elle peut nous offrir des rabais additionnels pour vouloir faire des ententes additionnelles avec nous parce que je va (*sic*), je va dire que la marque privée ça devient très intéressant. Où est-ce que j'ai un volume moins dans ma marque privée, ben c'est évident que le propriétaire de la marque nationale ben (*sic*) sont plus euh (*sic*), comment est-ce que je dirais ça, euh (*sic*) sont plus indépendants. » (détaillant)

« Ça dépend beaucoup de la chaîne d'alimentation et de leur gestion et leur centre de profit également. Il y a des épiciers pour lesquels les frais d'entrée sont un centre de profit important, et d'autres c'est question juste de défrayer les frais d'introduction et administratifs, et d'autres sont tellement prêts à travailler avec nous et comprennent que la rentabilité c'est vendre du produit pis trouver le plus de consommateur pour le produit que possible. Les frais d'entrée et les frais administratifs génèrent aucune consommation pour le produit. » (transformateur)

« Je calculerais pas ça de fraude, mais c'est très douteux comme pratique d'affaire. Je vous donne un exemple : je vous concède une escompte de volume sur les achats totaux : supposons qu'on vend pour 10 000\$, on donne 2 000\$ de crédit sur les achats, les achats totaux nets vont être de 8 000\$. Donc si je leur donne 2% on applique 2% sur 8 000\$. Vous faites ce raisonnement là avec moi? Ben (*sic*) dans leur cas à eux (une grande chaîne), ce qu'ils vont dire ce que sur les crédits ont soustrait pas d'escomptes. Donc ils vont prendre 2% sur 10 000\$ et non sur 8 000\$. » (transformateur)

« [...] les grandes chaînes sont très indépendantes, c'est-à-dire que si la rentabilité ne se fait pas rapidement, bien euh (*sic*) ils vont le délistier même si le fabricant à payer des frais de listing, qui sont très très couteux. Les grandes chaînes d'alimentation sont là pour louer des espaces en magasin hein...c'est certain que quand on parle d'un produit marginal comme le produit biologique ou de terroir, ils sont assez indépendants. » (distributeur-grossiste)

La concentration des acheteurs a permis aux détaillants de développer un pouvoir d'achat qui leur donne un avantage concurrentiel sur leurs fournisseurs selon notre interprétation des entrevues. D'ailleurs, dans les entrevues avec les bureaux chefs, les interviewés avouent candidement que l'affiliation des épiceries de proximité et des dépanneurs à leurs groupes d'achat, n'est en fait qu'une façon supplémentaire d'aller chercher encore plus de volume d'achat, pour obtenir par ricochet encore plus de pouvoir sur leurs fournisseurs. Un acheteur à un bureau chef ne se souvenait même pas du nombre de point de vente pour sa bannière de proximité. Voici des extraits éloquentes :

« Ben (*sic*) d'abord les dépanneurs c'est du volume additionnel, nous c'est, c'est toute une business de volume l'alimentation, donc plus qu'on a du volume, plus qu'on a de meilleures ententes, donc c'est l'addition de tous ces événements qui font en sorte qu'on est capables de bénéficier de, de, d'escomptes additionnelles avec nos fournisseurs, et tous ces volumes là nous permettent d'aller en appel d'offre en marque privée. » (détaillant)

« C'est des petites bannières, le (nom de la bannière) je pense qu'on a 2-3 magasins donc euh (*sic*) on a (nom de la bannière) qui sont des petites bannières, moi j'ai concentré ma, ma, ma, mon allocution sur nos plus grosses bannières qui représentent 90% et plus de notre volume. » (détaillant)

Donc nous constatons que les éléments avantage concurrentiel du transformateur et avantage concurrentiel du détaillant influencent bien le pouvoir de marché des transformateurs et des détaillants.

5.4 L'importance de la catégorie

L'élément importance de la catégorie fait référence à l'importance de la catégorie dans la stratégie du détaillant comme source de pouvoir (Kasulis & al. 1999). Toutes les entrevues ont parlé de la gestion par catégorie. Cette méthode de gestion est utilisée autant chez les détaillants spécialisés en alimentation que chez les détaillants non spécialisés en alimentation.

Les entrevues ont permis de comprendre que les catégories de produits n'ont pas tous la même importance pour le détaillant. Certaines catégories de produits doivent avoir une rotation des stocks plus fréquente car les produits sont hautement périssables. C'est le cas des aliments dans la catégorie boulangerie notamment. Dans la stratégie du détaillant, l'exigence de ventes garanties semble une pratique répandue pour cette catégorie. Elle consiste à exiger du transformateur, qu'il crédite au détaillant les produits périmés ou invendus. D'autres catégories de produits nécessitent des investissements plus élevés pour le détaillant, et coûtent plus cher en frais fixes à opérer. C'est le cas des produits réfrigérés et des produits congelés. Certaines catégories de produits sont également plus stratégiques que d'autres. En effet, la boulangerie est une catégorie « traffic builder » selon les détaillants, car elle est visitée plus régulièrement par les consommateurs, et que les odeurs qu'elle dégage en magasin permettent d'attirer la clientèle. La catégorie viande est une catégorie que les acteurs du milieu qualifie de « profit builder », car le prix du produit au kilo, versus l'espace tablette occupée par le produit génère de gros profit au détaillant. La catégorie épicerie est, toujours selon les acteurs du milieu, une catégorie en perte de vitesse. En effet, les consommateurs délaissent les conserves au profit des aliments surgelés. Cette catégorie a donc perdu de l'importance dans la stratégie du détaillant, et les frais de référencement dans celle-ci sont tout simplement faramineux! À la page suivante, nous présentons des extraits d'entrevues qui nous confirment que l'importance de la catégorie influence le pouvoir de marché du transformateur et du détaillant :

« [...] a des catégories que pour nous c'est des catégories des destination, des catégories de routine, des catégories qu'on appelle des profit builder (*sic*), donc oui effectivement on a nos stratégies par catégories. Bon je vais vous donner un exemple, [...] les boissons gazeuses on pourrait dire pour nous il n'est pas question qu'on se fasse battre sur nos prix sur nos assortiment de boissons gazeuses [...] (détaillant)

« [...] c'est des catégories que j'appellerais euh...c'est de catégories où je peux me permettre de faire de la marge additionnelle. Ex : la sauce Worcestershire, ça il n'y a un chrétien qui connaît le prix de ça ». (détaillant)

« [...] tout le monde me considère comme extrêmement chanceux, on est rentrés chez (nom de la bannière). [...] C'est très long, par contre eux ne m'ont jamais rien demandé, rien charger. Pourquoi? Parce que le prêt-à-manger pour eux, ils sont à la recherche autrement dit. [...] Par contre chez (nom de la bannière), chez (nom de la bannière) il y a des frais de listing de produits, qui sont de \$1000.00 par produit. » (transformateur)

« Il y a un frais de référencement l'arrivée d'un nouveau produit doit être référencé ça c'est certain, et il y a un frais oui. Par sku à l'entrée. [...] Ça va par catégorie, ça va euh, euh, euh, (*sic*) chaque catégorie a une charte comment ça coûte un nouveau produit. » (détaillant)

« [...] initialement c'est les gérants de catégorie biologique, sauf que de plus en plus on se rend compte que c'est mieux qu'on approche les gérants de catégorie non biologique. Parce que bien souvent si tu mentionnes biologique, ou que tu veux être dans la section biologique, euh (*sic*) eux voient plus un produit marginal, qui est moins axé sur le volume, les grosses ventes [...] » (transformateur)

« [...] les acheteurs et le category advisor comme on parlait justement tantôt, on, puis là à chaque fois qu'on fait les plannogrammes toutes les performances de chaque item sont évaluées. Et pour être capable de rentrer la nouveauté, je sais qu'il y a un bottom (*sic*), je ne pourrais pas vous dire si c'est le bottom 15 (*sic*), ou le bottom 20 (*sic*), mais c'est les items qui performent le moins bien qui sont enlevés pour pouvoir entrer la nouveauté. » (détaillant)

Au chapitre 1 nous avons identifié les nouveaux enjeux que représente la gestion par catégorie pour les transformateurs (structure décisionnelle page 23). Dans les dernières années, la gestion par catégorie est devenue une pratique importante qui permet aux détaillants de gérer une catégorie comme de petites entreprises (business units dans le texte)

pour lesquelles les détaillants développent des plans stratégiques en partenariat avec les transformateurs (Lindblom & Olkkonen, 2006). Cette nouvelle structure décisionnelle de collaboration entre transformateurs et détaillants quant à la sélection des produits et des allocations d'espace sur le lieu de vente, est en fait un contrôle du détaillant sur le circuit de distribution, par le transfert de tâche aux acteurs en amont dans les circuits. Cela représente de nouvelles menaces et de nouvelles opportunités pour les transformateurs, puisque c'est l'équipe de la marque « leader » qui obtient plus souvent qu'autrement le titre de capitaine de catégorie. Le capitaine de catégorie (transformateur) et le directeur de catégorie (détaillant) étudient les parts de marchés des acteurs pour leur catégorie (rapport Nielsen), et décident ensemble des items à inclure dans la sélection. Nous avons été en mesure de confirmer ces pratiques dans nos entrevues, comme en font foi ces deux extraits (un bureau chef et une succursale d'une bannière) :

« [...] ce sont eux (transformateurs) qui font les suggestions pour les plannogrammes, mais c'est des gens qui sont engagés, qui sont, ils travaillent pour la compagnie mais ils travaillent euh (sic) ils sont à l'emploi de (nom du détaillant) mais payés par (nom du transformateur) mais travaillent pour nous, donc il y a des contrats de confidentialité. Bien ils vont se baser, ils ne vont pas nécessairement suggérer les biscuits des concurrents mais ils vont suggérer les items basés sur plusieurs données au niveau des études de marché pour suggérer quels items devraient être placés, ou basés sur les études de marché. » (détaillant)

« Des catégories euh (sic) exemple ils vont me faire la section bonbons, la section chips, la section vinaigrette. C'est par section qu'ils refont ça. Par section de 8 pieds, 12 pieds. La section d'eau par exemple. On voit sur intranet ça c'est mis à jour, là je dis à (nom de la bannière) appelle les compagnies, envoi-moi les représentants pour me refaire ma section d'eau de 20 pieds par exemple. Avec le nouveau planogramme. Qui est fait chez (nom de la bannière), par des facings (sic), par les vendeurs. Comment est-ce qu'on en vend, comment est-ce qu'on commande par mois, par année, pis ça c'est le gros vendeur, ben ça va déterminer le nombre de facings (sic). Si exemple l'eau 4 litres on en vend à tonnes, ben (sic) on va avoir un plus gros facing (sic), pis l'autre ben (sic). Il va avoir un moins gros facing (sic). C'est comme ça que se fait l'agencement de la section. » (détaillant)

Donc nous confirmons que l'élément importance de la catégorie dans la stratégie du détaillant, influence bien le pouvoir de marché des transformateurs et des détaillants.

5.5 Les marques maison

Un autre critère très important de la distinction de l'enseigne est l'offre de marques maison. Les marques maison sont uniques aux détaillants qui les commercialisent, et contribuent à la différenciation du point de vente. La distinction par les marques maison est un élément qui contribue à l'augmentation du pouvoir de marché du détaillant selon nous, comme le prouve ces extraits des entrevues avec des détaillants :

« [...] pour une bannière qui va faire un produit maison, c'est très rentable pour eux autres, parce que le marché est à la baisse au niveau de l'alimentation. Ça fait qu'eux autres ils veulent aller chercher du volume, redorer leur image, pis la meilleure façon c'est de faire des produits de marques maison. » (détaillant)

« Les marques maison prennent de plus en plus de place dans le marché québécois, et bien évidemment de plus en plus de place chez (nom l'entreprise). Donc oui, on croit depuis plusieurs années plus vite en marques privées, en marques maisons qu'en marques nationales. [...] c'est aussi un outil financier très important pour chacune des bannières, pour vous dire que de façon générale on fait plus d'argent avec une marque maison qu'avec une marque nationale. » (détaillant)

« [...] pour mettre au monde un produit de marque privée, le premier élément, il faut qu'on soit capable de trouver un produit équivalent, comparable au produit de marque nationale, il faut qu'il soit minimum 15% moins cher que la marque nationale, et il faut que je fasse plus de profitabilité que la marque nationale. Si je n'ai pas ces trois équations là, je ne fais pas de marque privée. » (détaillant)

« Nos standards c'est équivalent ou supérieur à la marque nationale, avec 20% d'économie au membre sur le prix de vente. » (détaillant)

« [...] on a près de 100 fournisseurs du Qc qui fabriquent plus de 1000 produits de marques contrôlées [...]. Quand on parle des marques contrôlées, chez nous c'est dans les années 70 que nos gens ont commencé à parler de marques contrôlées, ils voulaient se différencier des supermarchés à l'époque. » (détaillant)

Les marques maison ont pris une telle envergure, qu'on retrouve maintenant plusieurs marques maison chez le même détaillant. C'est-à-dire un équivalent à la marque nationale mais à meilleur coût, et un produit supérieur à la marque nationale mais toujours à meilleur coût. De plus, les entrevues ont fait ressortir une nouvelle stratégie concernant les marques maison. Après la copie de marque nationale, on crée maintenant des gammes de produits

complètement nouvelles de grande qualité : Menu Bleu, Équilibre, Mieux Être, Saveurs du Monde, etc. La perspective expérientielle de la consommation, avec sa dimension hédoniste, s'affirme de plus en plus (D'Astous & al., 2006). Dans les dernières années, on a vu apparaître des produits qui tentent de stimuler le consommateur par la recherche d'émotions et de sensations sous différentes appellations : Sensations, Fond Souvenir, Irrésistible, Décadent, etc.

Donc nous confirmons que l'élément marques maison, influence bien le pouvoir de marché des détaillants.

5.6 La balance relative du pouvoir

En lien avec notre 1^{er} objectif de recherche, nous avons constaté dans les sections 5.1, 5.2, 5.3 et 5.4 que tous les éléments à l'origine du pouvoir des manufacturiers et des détaillants contenus dans le cadre de Kasulis & al. (1999) que nous avons bonifié, sont bien des antécédents au pouvoir de marché des acteurs du circuit de la distribution alimentaire au détail. Selon Kasulis & al. (1999), la balance du pouvoir détermine la fixation des politiques de promotions réseau. La figure 5.1 de la page suivante reproduit la partie du cadre conceptuel présentant le principe.

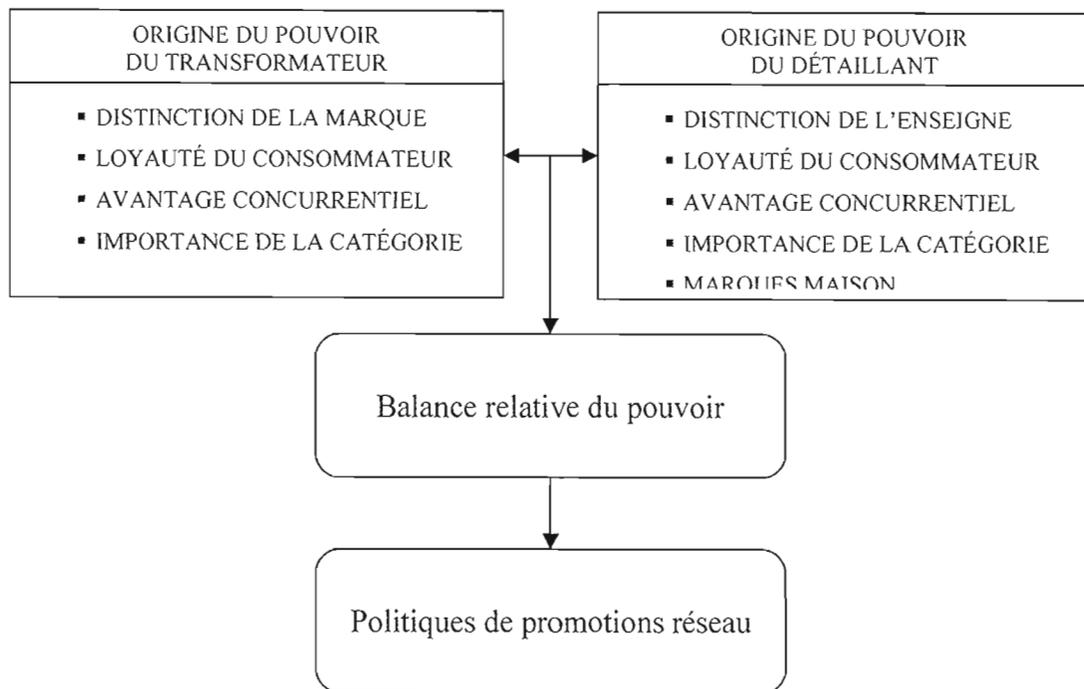


Figure 5.1 Origine du pouvoir influençant la balance du pouvoir. (Tiré de Kasulis & *al.*, 1999)

Nous savons maintenant que les transformateurs bio-alimentaires québécois évoluent dans un secteur où le marché est dominé par les détaillants (trois acteurs possèdent 68% des parts de marché). Dans ces conditions, les politiques de promotions réseau sont plus souvent qu'autrement fixées par les détaillants, et les transformateurs s'en accommodent du mieux qu'ils peuvent. Dans les trois grandes chaînes, les transformateurs sont sélectionnés en fonction du volume et de la rentabilité qu'ils peuvent procurer à la bannière. Les produits doivent être listés au bureau chef pour devenir disponibles dans tous les points de vente, comme en fait foi cet extrait d'entrevue avec un marchand affilié à une bannière:

« Les représentants viennent me voir avec des bulletins de commande. Sont faits par (nom de la bannière). Il a payé (nom de la bannière) pour avoir le droit de passer dans les magasins avec des bulletins. Pis nous on est libre de rentrer les quantités sur les bulletins de commande. » (détaillant)

Si deux groupes d'achat sur trois permettent aux épiciers propriétaires d'effectuer des achats discrétionnaires à des fournisseurs non listés, c'est uniquement dans le but de libérer la bannière de nombreuses transactions de petits volumes, comme en témoigne cet extrait d'entrevue avec un acheteur au bureau chef :

« Normalement le pourquoi qu'on fait ça c'est justement parce qu'il y a beaucoup de petits volumes, pour encourager les producteurs locaux, les produits du terroir, c'est pour ça qu'on demande pas effectivement d'avoir 100%, nous les petits fournisseurs de produits du terroir, on veut pas nécessairement passer ça dans nos entrepôts. » (détaillant)

Mais en réalité, ces pratiques réduisent la sélection disponible pour le consommateur. Et celui-ci réclame des produits que les épiciers tentent de trouver à l'extérieur des fournisseurs autorisés, comme en témoigne cet extrait d'entrevue d'un épicier propriétaire de cinq succursales d'une bannière :

« On le prend pareil. On a au-dessus de 5000 produits chez (nom de la succursale), qui est pas autorisé chez (nom de la bannière). Ils font une facturation séparée, qui s'en va directement au bureau (nom de la succursale). Et nous on paye par chèque. » (détaillant)

Si vendre directement dans chaque succursale peut représenter pour les transformateurs une opportunité d'entrer dans les grandes chaînes, les acheteurs aux bureaux chefs n'aiment pas cette pratique, et les punitions sont présentes dans ce circuit pour les transformateurs qui s'y risquent, comme en fait foi l'extrait d'entrevue avec un transformateur, cité à la suite de ce paragraphe. Cet exemple illustre bien la théorie de Hunt & Nevin (1974) vu au chapitre II (page 49) sur le pouvoir coercitif lorsqu'un acteur du circuit possède un pouvoir de sanction sur un autre acteur du circuit:

« Habituellement moi je rentre pas par la porte d'en arrière parce que je connais la game (*sic*), pis je sais qu'éventuellement tu fais taper sur les doigts. Pis si tu rentres par la porte d'en arrière qu'on appelle, de rentrer dans un franchisé sans passer par la bannière, par le siège social, ben (*sic*) ce que ça fait c'est que le jour où ça vend bien dans 20 magasins pis que veux vendre dans les 150 magasins, les gens aiment mon produit, tu vas voir le gérant de catégorie du siège social, pis il va dire ben écoute t'as vendu par la porte d'en arrière, ben (*sic*) reste par la porte d'en arrière. Je te listerai quand ça va me tenter. Comprends-tu? » (transformateur)

Pour maximiser les achats autorisés, les grandes chaînes ont instauré un système de récompenses pour les achats faits soit par l'entrepôt, soit directement chez des fournisseurs autorisés. Ces récompenses sont des remises en argent à la succursale, si la succursale atteint son objectif annuel à travers des achats effectués chez des fournisseurs autorisés. Voici deux extraits d'entrevues avec des gérants d'épicerie, chez des épiciers affiliés à deux bannières différentes de deux groupes d'achats différents :

« Fidélité, c'est qu'on a un pourcentage à respecter avec la compagnie (nom de la bannière). Dans une compagnie, exemple (nom de la bannière), pour avoir un certain montant, on a droit à 3% à la fin de l'année, si on respecte la chaîne. Ça veut dire qu'il faut que tu aies 71% de tes achats qui sont faits à l'entreprise, au bureau mère. Eux autres te donnent une ristourne de 3%. Si tu l'atteints pas, tu perds cet argent là. Pis moi j'ai travaillé 8 ans chez (nom d'une autre bannière), pis c'est le même montant 3%. Mais il y a aucun crédit pour les produits marques maison. » (détaillant)

« À la fin de l'année c'est une meilleure remise. On doit concentrer nos achats là. [...] Le volume d'achat versus le volume de vente, l'engagement qu'on avait pris avec le grossiste, le volume à acheter versus ce qu'on a acheté. L'équation qu'ils font là, ça nous fait une remise à la fin de l'année à nos états financiers. » (détaillant)

Les ristournes monétaires ne sont pas les seules récompenses aux propriétaires épiciers. Acheter directement de fournisseurs non autorisés prive les épiciers de support appréciable de la bannière quant à l'exécution de certaines tâches. En effet, les prix coûtant et vendant sont automatiquement ajustés aux caisses par les bureaux chefs dans les succursales la nuit, par internet. Une liste des modifications quant à la signalisation en magasin est également fournie au marchand, qui s'assure de faire les changements sur les tablettes avant l'ouverture du magasin le matin. Un système de prise de commande simplifié est également un incitatif du bureau chef à acheter des produits autorisés. Voici des extraits d'entrevue qui nous informent sur les avantages dont bénéficient un épicier lorsqu'il achète des produits autorisés par sa bannière :

« Oui ils envoient des transmissions caisses tous les jours. Ils changent nos prix aux caisses tous les jours, pis moi je change les étiquettes. C'est gérer par (nom de la bannière).» (détaillant)

« Ben (sic) nous on fonctionne avec un poinçon, un lecteur de code barre ou de code ng, dit maison, le crayon lecteur on fait notre commande, à ça s'ajoute la mise en marché hebdomadaire, euh (sic) la mise en marché de la circulaire qui fonctionne aussi avec un crayon. » (détaillant)

Si les incitatifs sont forts pour que les marchands propriétaires achètent des produits autorisés, il est difficile pour les transformateurs d'obtenir de l'espace tablette pour leur nouveauté. Voici des extraits d'entrevues qui démontrent les difficultés à faire lister de nouveaux produits dans les grandes chaînes :

« Aujourd'hui la partenariat d'affaire qu'on a avec cette bannière là ça va assez bien, par contre les nouveaux listings sont extrêmement dur (sic) à avoir. » (transformateur)

« Parce que il y a pas de secret, une tablette c'est pas un accordéon, si je ne sais pas moi si il y a 100 linéaires sur 3 tablettes, il n'y en aura pas 300 demain matin dans le même magasin. » (transformateur)

La concentration des achats aux fournisseurs autorisés permet aux détaillants d'augmenter son volume d'achat chez chaque fournisseur, et d'exercer une pression supplémentaire sur les prix. Pour diluer le pouvoir des détaillants, les transformateurs ont eux aussi commencé une vague de consolidation pour diminuer les coûts de production et la compétition. Voici des extraits de traitent de ce sujet :

« Comme dans la bière, voyez la consolidation qu'il y a eu. La micro brasserie a essayé de se développer, elle s'est cassée la gueule solide en passant par la grande distribution. Ceux qui réussissent présentement, ben c'est ceux qui ont appliqué le circuit court. » (transformateur)

« Donc pour le reste, ce qui s'en vient, on va vivre une consolidation et une concentration qui va, les plus gros vont manger les plus petits de plus en plus. Pis on en discute, on est au conseil industriel laitier pis on le vit là, on en discute, autour de la table du conseil industriel laitier on sera de moins en moins plus tard. [...] La vraie question c'est : est-ce qu'on va faire partie de la consolidation en étant acheté ou en achetant? » (transformateur)

« Et le dernier élément que je mentionnerais, c'est naturellement si on parle plus de ce qu'on vit actuellement depuis le début des années 2000, c'est vraiment l'internationalisation. [...] Je pense que c'est beaucoup là qu'est l'enjeu. Pour le meilleur et pour le pire dans le fond, pour le meilleur, parce que les entreprises qui vont le faire, celles qui vont bien le faire vont devenir vraiment de classe mondiale, par contre ça amène aussi un autre aspect en terme de compétition, je vais vous dire que nos compétiteurs extérieurs sont aussi plus performants. Donc les entreprises qui ne feront pas ce pas là, je pense que la pression va être de plus en plus forte à , à , à , face à la compétition extérieure. » (consultant)

« La transformation ça s'est beaucoup structurée, ça ressemble beaucoup plus à la gestion des chaînes maintenant. Il y a eu ces gros changements là. Il y a eu les mégas achat rachat de multinationales, alors on se retrouve avec des mégas multinationales. » (distributeur-grossiste)

À la lumière des informations assemblées dans la section 5.6, nous constatons que la balance du pouvoir influence effectivement les politiques de promotions réseau. Dans la section 5.7, nous démontrons qu'effectivement les politiques de promotions produisent des résultats différents concernant la coopération du détaillant, selon les promotions utilisées.

5.7 Les politiques de promotions réseau

Nous avons pu constater que les promotions réseau listées dans la figure 3.1 et que nous avons reproduit à la page suivante (figure 5.2), sont presque toutes utilisées dans le circuit de distribution alimentaire au détail sauf les concours.

LES PROMOTIONS RÉSEAU

	Résultats	Objectifs
Avantages Financiers 1 Montant forfaitaire 2 Produits gratuits 3 Escomptes 4 Rabais volume Avantages liés à la distribution 5 Financement des inventaires 6 Droits de référencement (taxe entrée)	Endossement temporaire	Augmente les marges du distributeur, donc la valeur économique
Avantages liés au transfert de tâches pour la promotion 7 Calendrier promotionnel 8 Frais linéaires (qualité de l'emplacement) 9 Frais de participation à la publicité	Identification	Augmente l'accès à l'espace tablette pour le manufacturier
Avantages liés à la motivation 10 Concours 11 SPIFF (partage des incitatifs avec vendeurs)	Intériorisation	Construit la demande auprès du consommateur et construit la relation manufacturier et distributeur
Avantages liés à la publicité 12 Ventes missionnaires 13 Démonstrations		

Figure 5.2 Les promotions réseau (Tiré de Kasulis & al., 1999)

Certaines sont plus présentes dans certains points de vente que d'autres. Par exemple, nous avons constaté que les avantages financiers, les avantages liés à la distribution et les avantages liés au transfert de tâches sont très présents dans les grandes chaînes, alors que dans les clubs entrepôts et les épiciers indépendants ce sont les avantages liés à la publicité qui dominent.

5.7.1 Les promotions réseaux de type avantages financiers et avantages liés à la distribution

Les promotions réseau liées aux avantages financiers (promotions 1 à 4 du tableau 5.2 page 98) sont des récompenses conçues pour augmenter les marges du détaillant et la rotation des inventaires. Ces promotions peuvent se présenter sous forme de rabais sur un produit pour une période donnée, ou un escompte sur un minimum d'achat par commande, ou un produit gratuit à l'achat d'un autre produit, etc. Voici des extraits d'entrevues qui informent sur le contexte de l'utilisation de ces types de promotions :

« Alors ça pourrait être je ne sais pas moi, si on vend de 500 000\$ à 600 000\$ cette année, ben ça va être 3% de réduction, une ristourne de 3%. Bon ils appellent ça toute sorte de nom, un « up and above » (*sic*), une réduction, une « allowance » (*sic*) de n'importe quoi, tu peux trouver n'importe quel nom pis le faire « fitter » (*sic*), mais ce qui est intéressant, tu leur fais une offre, pis eux voient si ça leur fait du sens, si c'est correct pour qu'ils te poussent dans leur bottin. » (transformateur)

« Ça c'est les distributeurs qui demandent ça, c'est pas nous. Nous on paye euh (*sic*) quand ils nous donnent un produit les distributeurs, quand on l'achète un produit des fournisseurs, si on paye en dedans de 30 jours ils vont nous donner un rabais de 2%. » (détaillant)

« [...] chez (nom de la bannière) ils ont un frais de co-op (*sic*) qu'ils appellent, ça veut dire que si je vends \$100 chez (nom de la bannière) dans mon cas à moi, ils vont me payer \$92. Ils prennent un co-op de 8% qu'on inclut toujours dans les prix. » (transformateur)

Les promotions 5 & 6 (tableau 5.2 page 98) sont des récompenses conçues pour augmenter la disponibilité des produits du manufacturier dans les points de vente du détaillant par une augmentation temporaire des marges du détaillant. Les frais de référencement pour être lister chez un détaillant font partie de cette catégorie de promotions réseau. La consignation et les termes de paiement allongés font également partie de ces promotions réseau. Les frais de financement des inventaires sont présents dans le circuit de distribution du détail, principalement par les ventes garanties (le transformateur absorbe les pertes). Les transformateurs sont responsables des invendus. Les frais de référencement sont présents

dans toutes les grandes chaînes, mais absents des épiciers indépendants et des clubs entrepôt. Voici des extraits d'entrevues qui informent sur les ventes garanties et les frais de référencement :

« Être en livraison directe ce que ça veut dire c'est que mon produit est en consignation. S'il est pas vendu, on me le retourne. C'est des ventes garanties. Je te parle de la boulangerie en général, c'est toutes des ventes garanties. » (transformateur)
 « (nom de la bannière), dans le cas des potages, eux m'ont demandé des ventes garanties, ça j'ai accepté ça. » (transformateur)

« [...] on a un fromage fondu à tartiner un peu comme un Cheez Whiz là, et pour lui on a payé un prix pour euh (sic) ça coûté 16 000\$ pour faire lister le produit. Seulement (nom de la bannière). Oui la marge de l'épicerie est plus faible dans, dans le comptoir dairy (sic) la marge est plus faible que dans la section charcuterie. Moi dans le frais du jour je suis dans la section charcuterie. » (transformateur)

« A.F. : il n'y a pas de frais de référencement à payer chez (nom de la compagnie)?
 Répondant : Aucun. » (détaillant)

Les 6 différents types de promotions réseau analysées ci-haut produisent un endossement temporaire impliquant un changement de comportement sans changement d'attitude (Kasulis & al. (1999). C'est-à-dire que l'adhésion à la promotion ne dure que le temps de la promotion. Le détaillant endosse temporairement les programmes du transformateur, pour obtenir une récompense immédiate qui augmente ses marges, sans augmenter la demande pour le produit ni construire de relations à long terme avec le transformateur. Au mieux, ces promotions stimulent favorablement la réponse du détaillant pour au moins la période de promotion, et potentiellement pour le futur. Les transformateurs sont conscients des résultats de ces promotions et tentent de les contourner, comme en fait foi cet extrait d'entrevue :

« [...] moi j'essai toujours de faire pitié, souvent je m'en salue, des fois je m'en salue pas. Tu vois là chez (nom de la bannière), où on vient d'avoir un listing de trois sku (sic), ils m'ont chargé \$2500.00 le sku. C'est de la boulangerie, donc ça arrive que tu puisses réussir à te pousser d'un frais de listing (sic). Si c'est de l'épicerie, là c'est plus difficile. Souvent ça peut être des 5 000\$ 10 000\$ par sku pour un listing. » (transformateur)

Si ces récompenses deviennent fréquentes, le détaillant peut reporter ses achats futurs dans l'attente qu'une promotion lui soit proposée (Kasulis & *al.*, 1999). Le détaillant transférera une portion de la récompense au consommateur sous forme d'escompte, ou utilisera les fonds pour stimuler la demande à travers des activités promotionnelles. Le détaillant peut aussi garder les fonds sans transférer la promotion au consommateur. Dans ce dernier cas, les profits du circuit sont déplacés vers le détaillant, sans grand bénéfice pour le transformateur.

5.7.2 Les promotions réseau de type avantages liés au transfert de tâches pour la promotion

Les promotions 7 à 9 (tableau 5.2 page 98) sont des récompenses formulées pour obtenir un plus grand soutien du détaillant pour construire la demande auprès du consommateur par les communications et la mise en marché. Par exemple, les calendriers promotionnels sont des engagements du détaillant à offrir des promotions exclusives au produit du manufacturier pour une période donnée, en échange d'une récompense monétaire. Les achats d'emplacements chez le détaillant (bouts d'allée, tablette au niveau des yeux, palette à l'entrée du magasin, etc) font partie de ces promotions réseau. Parmi ces promotions, on retrouve également les coopérations manufacturier-détaillant pour le paiement de promotions au consommateur telles qu'achat d'espace publicitaire dans la circulaire, partage des frais de publicité conjointe (tie-in) en magasin ou dans les médias, et les coupons. Les clubs entrepôts sont également des points de vente où le rabais instantané (coupon à l'entrée) est une forme de publicité conjointe très populaire. Les trois types de promotions réseau liées au transfert de tâches produisent des résultats qui permettent l'augmentation de l'accès à l'espace tablette pour le transformateur. Voici des extraits d'entrevues concernant les promotions réseaux liées au transfert de tâches :

« Bon regardez moi je va (sic) faire je ne sais pas là 300 000 caisses par année. Je suis prêt à te donner un montant x. Bon en nous donnant ce montant x la, ben nous ça nous permet justement d'ajouter ces produits la en circulaire. » (détaillant)

« [...] généralement, quand vous avez des produits en première page, la valeur de la première page est importante. » (détaillant)

Étudiante : « Vous vendez les bouts d'allée? » Répondant : « Oui on les vend. »

Étudiante : « Ça coûte combien? » Répondant : « Euh (sic) ça coûte un montant. » (détaillant)

« Donc c'est ça les outils qu'on a chez nous : on a le bout d'îlot, on a le rabais instantané, qui est un rabais sur l'item au point de vente, et on a la dégustation. Ça c'est les 3 gros outils promotionnels qu'on utilise. » (détaillant)

Ces trois types de promotions permettent l'identification du détaillant au produit du transformateur. Le détaillant s'identifie aux produits du transformateur, car ceux-ci deviennent une composante de l'image du détaillant. Le détaillant est donc disposé à faire de la promotion pour ceux-ci. Le transformateur et le détaillant agissent comme des partenaires plutôt que comme un vendeur et un acheteur. L'identification entraîne une modification du comportement et de l'attitude du détaillant. Le détaillant reconnaît une expertise au transformateur, et adhère à la mise en marché du produit proposée par le celui-ci (Kasulis & al., 1999). À travers les programmes d'activités promotionnelles conjointes, le transformateur utilise l'image et la réputation du détaillant, ainsi que l'expertise de celui-ci en publicité, pour construire la demande pour son produit, du moins pour la période que dure la promotion. L'image de la marque et l'image de l'enseigne deviennent plus étroitement associées lorsque les deux partenaires collaborent à l'élaboration de calendrier promotionnel. Une situation gagnant-gagnant.

5.7.3 Les promotions réseau de type avantages liés à la motivation et avantages liés à la publicité

Finalement, les quatre dernières promotions réseau (promotions 10 à 13 tableau 5.2 page 98) tentent d'augmenter l'efficacité des efforts marketing de poussée (push), en construisant la demande auprès des consommateurs. Parmi ces promotions réseau, on retrouve les concours qui offrent des récompenses aux employés pour leur performance de ventes, et les

programmes SPIFF (Special Promotional Incentive Factory Funds) qui sont des paiements directs du manufacturier aux vendeurs du détaillant ou du distributeur pour pousser le produit du manufacturier. Les ventes missionnaires font également partie de cette catégorie de promotions. Elles consistent pour le manufacturier à faire travailler ses employés soit sur le lieu de vente du détaillant, ou sur la route avec les vendeurs du détaillant ou du distributeur. Toujours dans cette catégorie, les démonstrations et les dégustations en magasin aux frais du manufacturier, sont des promotions réseau qui gagnent en popularité et qui permettent elles aussi de construire la demande auprès du consommateur final (Kasulis & *al.*, 1999). À travers les entrevues, nous n'avons pas pu confirmer l'utilisation de concours comme promotions réseau dans le circuit de distribution au détail. Toutefois, les trois autres promotions réseau sont utilisées dans ce circuit. Les dégustations sont présentes dans presque tous les points de vente, et particulièrement appréciées dans les clubs entrepôts. Voici des extraits d'entrevues traitant de ces promotions :

« [...] j'arrive pis je dis je vais offrir à tes représentants .50\$ sous la caisse de janvier à février, là je dis n'importe quoi mais ça peut être n'importe quoi, je fais un SPIFF (sic) au vendeur, ben ce SPIFF (sic) là va encourager le vendeur à me vendre moi au lieu de vendre (nom du concurrent). » (transformateur)

« Oui et ce sont eux qui font les suggestions pour les plannogrammes, mais c'est des gens qui sont engagés, qui sont, ils travaillent pour la compagnie mais ils travaillent euh (sic) ils sont à l'emploi de (nom de la compagnie) mais payés par (nom de la compagnie) mais travaillent pour nous, donc il y a des contrats de confidentialité. » (détaillant)

« Le « raod show » (sic) est un véhicule qu'on utilise avec certains manufacturiers où on croit qu'il y a un potentiel de succès, mais qu'on ne sait pas trop quel item choisir. Donc euh (sic) on lui offre de faire un « raod show » (sic), il se promène, donc c'est une session de 13 jours, euh (sic) où il fait déguster ses produits, et où on met ses produits en évidence en magasin. » (détaillant)

Le résultat que produisent les quatre promotions réseau analysées ci-haut, est l'intériorisation. Le transformateur et le détaillant coopèrent et partagent les mêmes objectifs. L'objectif des promotions réseau produisant ce type de résultat, est la stimulation de la demande, et le développement de relations à long terme avec le détaillant. Ces promotions reflètent un haut niveau de coopération qui est associé à l'intériorisation car le détaillant permet une influence

directe sur les employés du détaillant, et sur l'animation en magasin. L'extrait d'entrevue suivant confirme l'augmentation du niveau de coopération par l'utilisation de ce type de promotion :

« [...] si on voit qu'il y a une baisse, on va poser des questions au manufacturier, qu'est-ce qui se passe? Pis souvent le manufacturier va faire une activité promotionnelle. Il va faire soit une dégustation, il va faire soit un rabais sur le produit en magasin, il va stimuler la demande en fin de compte. Pis à ce moment de notre côté on va être satisfait, pis euh (*sic*) il continue. On rachète les produits. » (détaillant)

Dans le cas des démonstrations (dégustations) en magasin, le détaillant transfère une partie du contrôle de la fonction vente au transformateur, permettant à celui-ci de capter l'attention des consommateurs. L'interaction avec les consommateurs est perçue par ceux-ci comme faisant partie de l'image du magasin, le détaillant endossant implicitement l'offre du transformateur.

Nous confirmons donc que les différents types de promotion réseau produisent effectivement les différents types de résultats (endossement temporaire, identification, intériorisation) anticipés par Kasulis & al. (1999) quant à la réaction des détaillants face à la promotion. La figure 5.3 reproduit la partie du cadre conceptuel concernant les résultats anticipés des différents types de promotions réseau.

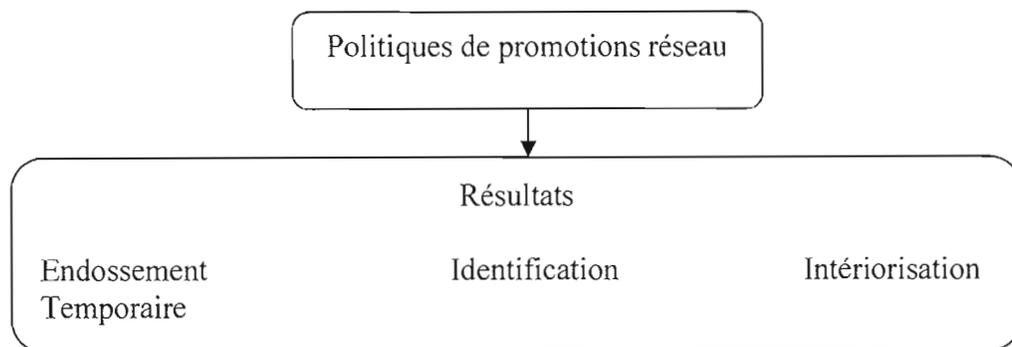


Figure 5.3 Résultats anticipés des politiques de promotions réseau (Tiré de Kasulis & al., 1999)

5.8 Conclusion des résultats

Dans le chapitre V, nous avons tenté de répondre à question de recherche qui se lit comme suit :

« Dans le circuit de distribution alimentaire au détail, quels éléments procurent du pouvoir aux transformateurs et aux détaillants; quelle influence a-t-il sur le choix des politique de promotions réseau; et quels sont la nature et les résultats produits par les promotions réseau utilisées? »

En ce qui concerne la première partie de notre question de recherche, nous avons pu constater que les neuf sources de pouvoir contenus dans le cadre conceptuel de Kasulis & *al.* (1999), sont bien des antécédents au pouvoir relatif des transformateurs et des détaillants. La distinction de la marque du transformateur, la loyauté du consommateur envers la marque du transformateur, l'avantage concurrentiel du transformateur, l'importance de la catégorie de produit dans la stratégie du détaillant, la distinction de l'enseigne, la loyauté du consommateur envers l'enseigne, l'avantage concurrentiel du détaillant et l'importance de la catégorie dans la stratégie du détaillant, et les marques maison sont bien des éléments influençant le pouvoir de marché des acteurs.

Pour ce qui concerne la deuxième partie de notre question, nous avons pu constater que le pouvoir de marché influence bel et bien les politiques de promotions réseau. Les acteurs bénéficiant d'un grand pouvoir de marché, imposent à leurs partenaires d'échange des promotions les favorisant (acteurs puissants). À l'inverse, les acteurs qui ont un faible pouvoir de marché, n'arrivent pas à influencer les politiques de promotions réseau, et acceptent de payer des promotions qui ne les avantagent pas et qui sont imposées par leurs partenaires qui bénéficient d'un grand pouvoir de marché.

Pour ce qui concerne la troisième partie de notre question de recherche, nous avons pu constater que les résultats que produisent l'utilisation des promotions réseau sont bien ceux prévus par le cadre conceptuel de Kasulis & *al.* (1999). Ces résultats sont de trois types :

Le premier type de résultat produit par les promotions réseau liées aux avantages financiers et au financement des inventaires, est l'endossement temporaire du détaillant face à la promotion, impliquant un changement dans son comportement mais pas dans son attitude envers le transformateur. L'objectif principal de ces promotions est d'augmenter la marge bénéficiaire du détaillant.

Le deuxième type de résultat produit par les promotions réseau liées au transfert de tâches pour la promotion, est l'identification du détaillant au produit du transformateur. Les produits du transformateur deviennent une composante de l'image du détaillant. L'objectif principal de ces promotions vise l'augmentation de l'accès à l'espace tablette pour le transformateur, et procurent souvent une situation gagnant-gagnant.

Finalement, le dernier type de résultat produit par les promotions réseau liées à la motivation et à la publicité est l'intériorisation. Le transformateur et le détaillant coopèrent et partagent les mêmes objectifs. L'objectif des promotions réseau est la construction de la demande, et le développement de relation à long terme avec le détaillant. Ces promotions sont les plus profitables pour les transformateurs.

5.9 Les thèmes secondaires émergents des entrevues

Les trois premières entrevues que nous avons effectuées ont permis de tester le guide d'entrevue. À travers le discours des acteurs, des informations ne pouvant s'insérer dans les thèmes contenus dans notre guide ont émergé concernant les particularités du consommateur québécois et les tendances qui s'installent dans cette industrie. Nous avons choisi d'inclure ces informations supplémentaires dans notre guide d'entrevue et donc dans notre analyse, car nous croyons qu'elles bonifient notre compréhension des enjeux pour les transformateurs bio-alimentaires québécois. Nous présentons ces informations regroupées dans une même section pour éviter la redondance, car à bien des égards ces informations sont interreliées. Nous appuyons ces éléments par des extraits d'entrevues ainsi que de l'information tirées de quotidiens et d'ouvrages en marketing.

5.9.1 Homo consummatus quebecus

Le québécois est un consommateur intéressant. Alors que dans l'ensemble des autres provinces canadiennes les goûts sont plutôt similaires selon les interviewés, le Québécois fait bande à part et mange beaucoup plus à l'européenne. Comme nous le verrons tout au long de la section 5.8.1 dédiée aux particularités du consommateur québécois, les grands détaillants doivent ajuster leur offre à ce consommateur différent des autres Canadiens. D'ailleurs le mot terroir, qui évoque une connotation à la terre et à une région, n'a aucun équivalent en anglais pour cette appellation. Les anglophones utilisent plutôt le terme : produit local (Bérubé, 2009). Voici des extraits d'entrevues parlant de cette particularité :

« Ce qui distingue le Québec, je pense que c'est sa tradition de gastronome, ce qui fait qu'en terme de produit le Québec dans plusieurs domaines est en avance sur d'autres euh (sic) d'autres juridictions. » (détaillant)

« Le Québec est le premier endroit en Amérique du Nord où on développe une politique de développement du Nord, pour reconnaître les produits locaux comme tel, justement parce qu'il y a un foisonnement de produits locaux qu'on en retrouve pas ailleurs. » (consultant)

« Pis effectivement c'est venu confirmer que le Québec est vraiment euh (*sic*) il a une image particulière, le Qc est vraiment vu comme dans la tradition française euh (*sic*) au niveau de la cuisine, est vraiment perçu comme euh (*sic*) l'aspect innovateur, les produits du Qc c'est vraiment une perception réelle chez ces acheteurs là. Ce qui nous a amené à développer justement un branding (*sic*) particulier pour les produits du Qc sur le Nord-Est américain, qui s'appelle Food of Quebec. » (consultant)

Le Québécois est très friand de pâtés et de fromages fins alors que ces produits sont pratiquement absents dans le reste du Canada (Bérubé, 2009). Le fromage en grain est un autre exemple d'aliment populaire ici alors que les autres Canadiens sont plus attachés à leur cheddar. Le consommateur québécois mange également plus sucré que les autres Canadiens. Un acheteur d'un grand détaillant nous rapportait acheter en très grande quantité de la tarte à la citrouille pour tous ses points de vente au Canada, alors que le québécois refuse d'y goûter. C'est la tarte au sirop d'érable que les québécois préfèrent (Bérubé, 2009). Voici quelques extraits d'entrevues traitant des particularités dans les goûts au Québec :

« Il (le consommateur québécois) adore le sucré, il adore les fromages, les fromages de spécialité, il adore le pain de spécialité, euh (*sic*) il adore le vin et sa bière. Euh (*sic*) le consommateur anglophone c'est son cheddar, c'est pas son brie ou son, son, son fromage français importé. » (détaillant)

« Le consommateur anglais va préférer le salé au sucré, il va préférer des goûts comme la cannelle, et la citrouille. Le meilleur exemple, le meilleur exemple au Québec on ne vend aucune tarte à la citrouille à l'automne. Pourtant dans le reste du Canada c'est le plus gros item. » (détaillant)

« Va pas faire un biscuit au sirop d'érable à Toronto t'en vendras pas. Par contre ici tu peux faire à peu près n'importe quoi avec du sirop d'érable, pis c'est accepté à tour de bras. Pis plus on s'en va vers le Nord plus les gens sont sucrés. » (transformateur)

Il n'y a pas que les goûts qui sont différents, le rapport à la nourriture l'est aussi. Le Québécois est un gastronome qui prend beaucoup de plaisir à manger. La perspective expérientielle de la consommation, avec sa dimension hédoniste, s'affirme de plus en plus. Le consommateur n'achète pas seulement les produits pour des raisons utilitaires, mais aussi pour ce qu'ils signifient (D'Astous & *al.*, 2006). Dans les dernières années, on a vu apparaître

des produits qui tentent de stimuler le consommateur par la recherche d'émotions et de sensations : *Décadent*, *Irrésistible*, *Petits Plaisirs*, *Désir noir*, etc. On joue la carte de l'éveil d'émotions.

Les Québécois sont aussi les plus grands consommateurs de produits biologiques au Canada. Dix-huit répondants sur vingt nous ont parlé de l'importance que prend cette catégorie. Les produits biologiques ne sont plus l'exclusivité des magasins d'aliments naturels, qui n'ont que 33% des parts de marché (BSA⁵, 2009). On trouve maintenant de plus en plus de produits biologiques en épicerie traditionnelles. D'ailleurs, les épicerie possèdent 41% des parts de marché dans les produits biologiques (BSA, 2009). L'offre de produits biologiques s'étend également jusqu'aux marques maison. Même si les ventes de produits représentent 75 millions \$ par année au Québec, ceci ne représente que 1% des ventes totales en alimentation. Ce sont les Québécois qui accordent la plus grosse part de budget consacrée à l'alimentation dans tous le Canada, soit 12,3% (BSA, 2009) de leurs revenus, comparé à 10,4% pour la moyenne nationale. Voici quelques extraits nous informant de l'importance que prennent les produits biologiques au Québec :

« On a une section biologique au début, quand on a ouvert en 2000 le magasin, on avait une petite section bio, pis d'année en année c'est toujours plus gros. Là on a une allée complète de biologique. » (détaillant)

« C'est partout, oui, partout. Du bio t'en as du sèche, du surgelé, du réfrigéré. De la crème glacée bio. » (détaillant)

« Une autre tendance c'est tout ce qui est produit biologiques, ça aussi c'est une tendance que j'appellerais lourde. Nous en marque privée on développe de plus en plus de produits biologiques. » (détaillant)

Les Québécois sont les Canadiens qui ont la plus grande préoccupation pour la protection de l'environnement. Selon Tremblay & Van Schendel (2004), cette préoccupation nous viendrait principalement des grandes dénonciations publiques sur les coupes à blanc et les

⁵ Bottin de la statistique alimentaire MAPAQ

déversements de produits toxiques dans nos plans d'eau. Ces événements auraient éveillé notre conscience collective. À cet effet, les groupes Provigo, Sobeys et Métro ont mis en place des actions concrètes pour la protection de l'environnement par le retrait des sacs de plastique gratuits dans leurs points de vente. Voici un extrait d'un détaillant en lien avec le souci de l'environnement :

« Oui, oui, oui, j'en ai de plus en plus. Oui. Ils en sortent toujours, des produits écologiques. (nom de marque) pis toute ces affaires là, ça fonctionne, les gens ils en veulent de plus en plus. » (détaillant)

Le consommateur québécois a aussi une grande préoccupation quant à la provenance de ses aliments. Il aime encourager l'achat local. D'ailleurs plusieurs initiatives des détaillants apparaissent en magasin : programme « *Ça pousse chez nous* » de Provigo, le programme « *Servons le Québec* » chez Métro, le programme « *On pousse les produits d'ici* » chez Sobeys et le programme « *Achat Québec* » chez Wal-Mart. D'ailleurs, le Québec est le seul endroit au monde où Wal-Mart a un programme de valorisation de l'achat local.

Le consommateur québécois est gourmand et curieux, et aime goûter les cuisines du monde. En psychologie, on appelle ce phénomène « créolisation », c'est-à-dire que le consommateur expérimente d'autres cultures sans renier la sienne (D'Astous & al., 2006). Les saveurs thaïlandaises et indiennes semblent être les plus populaires du moment. Les immigrants contribuent largement à l'enrichissement de l'offre de produits du monde car les nouveaux arrivants se sécurisent à travers l'achat d'aliments de leur pays natal. Et les grandes chaînes ont une préoccupation à satisfaire ces nouveaux clients qui représentent 11,5% de la population québécoise et qui vivent majoritairement (75%) sur l'île de Montréal (BSA, 2006). Par ordre d'importance, les immigrants proviennent principalement d'Algérie, de France, du Maroc et de la Chine (BSA, 2009). Les émissions de télévision spécialisées en alimentation ont également une grande influence sur les saveurs en vogue, comme le prouvent ces extraits d'entrevues à la page suivante:

« Un exemple, Ricardo va sortir une recette, ou les cuisines Kraft vont sortir une recette, les petites madames qui reçoivent la revue à la maison, tu le sais qu'une nouvelle recette demande tel ingrédient parce que c'est demandé trois fois dans la même journée par des personnes différentes. » (détaillant)

« Aujourd'hui c'est les saveurs du monde je pense qui sont au goût du jour, on a visé la Thaïlande parce que c'est celle là qui est la plus « in » (sic) présentement, mais l'indienne s'en vient, et il y aura plusieurs autres évasions dans le futur. Je pense que l'ouverture des consommateurs sur les différents goûts du monde, c'est un peu ça. » (transformateur)

« De façon générale, il y a des modes qui arrivent par les émissions de télévision qui vont parler de, de nouvelles gastronomie, et de nouvelles propriétés nutritives, donc ça toujours été comme des vagues. Il y a des années, où on vendait des tonnes de graines de lin parce que il y avait un livre qui avait été publié sur les qualités nutritives, donc c'est vraiment, ça vient par mode, par vague, pis il y a des nouveaux produits qui arrivent sur le marché comme on est une culture très curieuse, on aime essayer des nouveaux produits, aussitôt qu'il y a une nouveauté ça va être tendance, ça va faire un cycle là, pis après c'est autre chose qui s'ajoute. » (distributeur-grossiste)

Le consommateur québécois est aussi à la course que ses compatriotes canadiens. Les produits qui peuvent se manger en route pour le boulot gagnent en popularité dans les centres urbains et 80% des Québécois vivent dans des villes. Le bagel déjà fourré de fromage et les yogourts à boire sont plus populaires que jamais (Bérubé, 2009). Si le congelé demeure populaire, c'est l'offre dans les produits frais qui est en pleine explosion. Les fruits et les légumes coupés, sandwichs et salades gagnent en espace tablette. On note aussi une grande variété de repas chauds en portions individuelles et familiales. On voit également apparaître en épicerie des offres réservées autrefois aux restaurants : quatre pour quatre (poulet entier chaud, frites, salade de chou), pizza format familiale et frites, etc. Les personnes seules et les personnes âgées contribuent pour beaucoup à l'accroissement des ventes de repas individuels. Voici des extraits d'entrevues traitant de l'importance que prend le prêt-à-manger :

« Les mets préparés maintenant les crudités, les choses santé ça va très, très bien. Les fruits transformés aussi ça marche très, très fort. Si tu regardes au niveau du chaud, il y a, recules 5 ans en arrière, on avait 0. Maintenant on est rendu avec un 16 pieds de chaud. » (détaillant_

« Oui les congelés santé, ce que je trouve aujourd'hui c'est qu'il y en a énormément, énormément de joueurs dans le congelé, c'est une « game » (*sic*) beaucoup plus difficile que dans le frais, euh si je prends l'exemple (nom de la compagnie) qui était 100% dans le frais, aujourd'hui ils sont 80% congelé. À part si on exclut la gamme de soupe, si je parle du prêt-à-manger, ils ont ciblé, autrement dit, ils ont bâti leur nom, et ensuite de ça ils ont transféré leurs plats dans le congelé, je pense que c'est une bonne stratégie de leur part, je pense qu'un plat congelé est plus frais qu'un plat frais. Moi comme consommateur, aussitôt que j'arrive chez moi la première chose que je fais c'est que je les congèle. » (transformateur)

« Ça il y a une tendance euh (*sic*) on a même commencé à faire des patates pilées en magasin. [...] un homme il va se la faire cuire la patate, mais il ne l'a pillera pas.» (détaillant)

« Parce que dans tous mes magasins on ouvre à 8 :00 sauf ici on ouvre à 7 :00, pour le travailleur qui a l'habitude de venir chercher son diner ici. » (détaillant)

« Oui dans le prêt-à-manger nous ce qu'on constate c'est que le congelé fait plus l'affaire des consommateurs. » (détaillant)

« Les gens ont de moins en moins de temps, ils travaillent, un couple qui travaillent tous les deux, à 5 :00 ils viennent chercher un poulet chaud, pis des frites. C'est pour ça qu'on fait des repas 4 pour 4. Un peu comme St-Hubert. Ça fonctionne, des pizzas toutes prêtes. » (détaillant)

« On remarque effectivement le vieillissement de la population, beaucoup plus de gens seuls, les produits que moi j'appelle portionnés c'est clair que c'est une tendance lourde. Les plus petits formats c'est clair qu'on va avoir de plus en plus de produits en magasin de ce choix là. » (détaillant)

La demande pour les produits santé est grandissante. Puisque c'est encore majoritairement les femmes qui font les achats alimentaires (69%) et qu'elles se soucient plus de leur santé que les hommes, les produits que l'on retrouve en épicerie se sont naturellement modifiés pour plaire à cette clientèle (BSA, 2009).

« La tendance est les ingrédients si on veut, de plus en plus courte et de plus en plus connue des consommateurs. Les noms qui font peur sont de moins en moins les bienvenus sur nos listes d'ingrédients. Moi je pense que c'est ça qui sont les tendances. » (transformateur)

« Les gens euh (*sic*) sont plus informés, donc au niveau nutritionnel, les gens sont beaucoup plus vigilants à l'apport calorique ou tous les ajouts alimentaires que l'industrie met dans les produits, les acheteurs sont très au courant que si on a le choix d'acheter un item qui est réduit en sel, les gras trans c'est légiféré maintenant c'est différent, mais dès qu'on peut améliorer le produit au niveau nutritionnel, au niveau ingrédient, les acheteurs vont aller vers ces items là. La raison naturellement c'est qu'il y a une tendance. » (transformateur)

« Même chose du côté de la poissonnerie, le saumon euh (*sic*) on vend plus de saumon qu'on vend de viande hachée » (détaillant)

« Effectivement les gens sont de plus en plus j'appelle ça culturés. Ils lisent les étiquettes, c'est tout rendu des spécialistes des gras trans, pis de sel, pis de fer, pis de tout ça. Euh (*sic*) donc ils (*sic*) c'est très correct parce qu'avant il y a personne qui lisait les étiquettes, on pouvait mettre n'importe quoi dans un produit pis ça passait. Tout ce qui avait des « ine » (*sic*), de la glycérine, tout ce qui finissait en « ine » (*sic*) ou en « ite » (*sic*). Maintenant euh (*sic*) nitrite ça fait sauter ben du monde. » (transformateur)

« On sait que le consommateur est vieillissant, qu'il recherche des produits qui, l'alimentation devient une solution pour le garder en bonne santé tout comme l'exercice physique, on a un consommateur qui est sensibilisé et c'est en ce sens là qu'on a développé une gamme de produits (nom de la marque maison). On a des produits qui contiennent par exemple des oméga-3, donc euh, oui c'est une tendance. » (détaillant)

L'intérêt croît aussi pour les nutraceutiques. Ces produits sont issus de la convergence de deux industries : l'industrie de l'alimentation et l'industrie pharmaceutique (biotechnologies). Dans cette catégorie, nous retrouvons les aliments enrichis de prébiotique et de probiotique, d'oméga 3, de calcium, de fibres, d'antioxydant, etc. Tous ces produits orientés à satisfaire plusieurs besoins simultanément, ciblent une clientèle désireuse de maintenir ou d'améliorer sa santé. Selon le cabinet-conseil Pricewaterhouse Coopers, le marché mondial pour ces produits qui était de 78 milliards en dollar américains en 2007, devrait passer à 128 milliards en 2013 (Les Affaires, 2009). Voici des extraits d'entrevues confirmant la popularité de ces aliments :

« Les nutraceutiques. Oui ça il y a une tendance ça. Les probiotiques, oui il y a une forte tendance dans ça, oui ça il y en a, il y a un bon souci de ça. » (détaillant)

« [...] la tendance existait déjà, mais la fortification des aliments, et la création d'aliments fonctionnels. Le problème et le danger, c'est que très souvent on va rajouter des ingrédients fonctionnels à l'aliment dans le simple but d'avoir une allégation sur l'étiquette, mais rarement on va retrouver assez d'aliments fonctionnels pour que le produit exerce un bien fait mesurable sur la santé. Vous comprenez? » (transformateur)

« Exemple (nom d'un fabricant de yogourt probiotique) avec son (nom du produit), nous on a négocié avec eux autres un frigidaire (sic) spécial dans nos magasins, moyennant certains coûts pour eux autres pour avoir une exclusivité (nom du produit) » (détaillant)

« Oui toutes ces trucs là c'est à la hausse » (détaillant)

En conclusion, le consommateur québécois est différent des autres consommateurs canadiens à certains égards. Le consommateur québécois est un gastronome qui apprécie les produits fins, et la notion de plaisir laisse une grande place au sucré et l'amène à découvrir les cuisines du monde. Soucieux de la protection de l'environnement, il achète plus de produits biologiques et de produits écologiques que les autres canadiens. Le souci de la provenance de ses aliments devient un terreau fertile pour le développement d'un avantage concurrentiel pour les transformateurs québécois. Notre problématique de recherche soulève la difficulté pour les petits et moyens transformateurs d'accéder à l'espace tablette des détaillants. Nous croyons qu'un avantage concurrentiel peut permettre à un petit ou moyen transformateur de se tailler une place sur ce marché. Les programmes tels qu'« Aliments du Québec » et « Food of Québec » sont des outils promotionnels permettant selon nous de capitaliser sur cet avantage concurrentiel.

Le consommateur québécois, tout comme les autres consommateurs canadiens, est vieillissant. Plus du 1/3 de notre population a plus de 50 ans (BSA, 2004). La nourriture devient une solution pour se maintenir en santé. Les aliments enrichis (nutraceutiques) sont de plus en plus populaires, et les produits allégés de sucre, de sel, de gras et d'additifs chimiques ont la cote. Finalement, Le consommateur québécois est aussi pressé que ses compatriotes des autres provinces, et le prêt-à-manger prend de plus en plus de place sur les

rayons des détaillants. La recherche de fraîcheur, de qualité, et de plaisir dans l'alimentation sont les grandes préoccupations qui dominent dans les choix.

En conclusion, à la lumière des résultats présentés dans le chapitre V, nous présentons dans le chapitre suivant des implications managériales pour les acteurs du circuit de distribution au détail afin qu'ils dirigent leurs efforts vers les promotions qui maximisent leur retour sur investissement et qu'ils consolident leur position concurrentiel dans ce circuit.

CHAPITRE VI

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Au chapitre précédent, nous avons trouvé que le pouvoir de marché des transformateurs est influencé par la distinction de la marque, la loyauté du consommateur, l'avantage concurrentiel du transformateur et l'importance de la catégorie de produit dans la stratégie du détaillant. Nous avons noté à travers le discours des acteurs, l'importance de la provenance des produits pour le consommateur québécois. Cette particularité pourrait selon nous, donner un avantage concurrentiel aux transformateurs vis-à-vis des aliments produits à l'extérieur du Québec. De même, nous avons trouvé que le pouvoir de marché des détaillants est influencé par la distinction de l'enseigne, la loyauté du consommateur, l'avantage concurrentiel du détaillant et l'importance de la catégorie dans la stratégie du détaillant. Grâce aux extraits d'entrevues, nous avons pu mettre en évidence l'importance que prennent les marques maison dans la distinction de l'enseigne et la loyauté du consommateur.

Nous avons également pu trouver que le pouvoir de marché influence à son tour les politiques de promotions réseau. L'habileté d'un fournisseur à recevoir une réponse favorable du détaillant est fonction de l'attrait du fournisseur (pouvoir de marché), de la magnitude des incitatifs offerts, et de la stratégie de marketing du détaillant. La magnitude des promotions réseau (incitatifs offerts) et l'attrait du fournisseur affectent la décision du détaillant de participer aux promotions réseau offertes par le fournisseur (Kasulis & *al.*, 1999).

Finalement, nous avons trouvé que les différents types de promotions réseau produisent différents résultats quant à l'endossement des promotions de la part des détaillants. Trois types de résultats découlent de l'utilisation des promotions réseau : l'endossement temporaire, l'identification et l'intériorisation. Dans le premier cas, le détaillant endosse temporairement les programmes du transformateur, pour obtenir une récompense immédiate qui augmente ses marges, sans augmenter la demande pour le produit ni construire de relations à long terme avec le transformateur. Dans le deuxième cas (identification), le

détaillant s'identifie aux produits du transformateur, car ceux-ci deviennent une composante de l'image du détaillant. Le détaillant est donc disposé à faire de la promotion pour ceux-ci. Dans le troisième cas (intérieurisation) le transformateur et le détaillant coopèrent et partagent les mêmes objectifs.

6.1 Implications managériales

Si les transformateurs bénéficiaient d'une liberté d'action totale, ils devraient privilégier l'utilisation de promotions réseau liées au transfert de tâches pour la promotion, les promotions liées à la motivation et les promotions liées à la publicité (promotions 7 à 13 tableau 6.1), car celles-ci augmentent l'accès à l'espace tablette pour le transformateur, construisent la demande auprès du consommateur pour le produit, et favorisent le développement de relations mutuellement bénéfiques avec les détaillants. À l'inverse, si les détaillants bénéficiaient d'une liberté d'action totale, ils devraient privilégier l'utilisation des promotions réseau liées aux avantages financiers et aux avantages liés à la distribution (promotions 1 à 6 tableau 6.1) car celles-ci augmentent les marges du détaillant. Nous avons reproduit à la page suivante le tableau des différents types de promotions réseau :

Tableau 6.1

Les promotions réseaux

Source : Kasulis & al., (1999)

LES PROMOTIONS RÉSEAU

	Résultats	Objectifs
Avantages Financiers 1 Montant forfaitaire 2 Produits gratuits 3 Escomptes 4 Rabais volume Avantages liés à la distribution 5 Financement des inventaires 6 Droits de référencement (taxe entrée)	Endossement temporaire	Augmente les marges du distributeur, donc la valeur économique
Avantages liés au transfert de tâches pour la promotion 7 Calendrier promotionnel 8 Frais linéaires (qualité de l'emplacement) 9 Frais de participation à la publicité	Identification	Augmente l'accès à l'espace tablette pour le manufacturier
Avantages liés à la motivation 10 Concours 11 SPIFF (partage des incitatifs avec vendeurs)	Intériorisation	Construit la demande auprès du consommateur et construit la relation manufacturier et distributeur
Avantages liés à la publicité 12 Ventes missionnaires 13 Démonstrations		

Toutefois, le pouvoir de marché des fournisseurs et des détaillants affecte le choix des options. Kasulis & al. (1999) suggèrent l'utilisation de différentes promotions réseau en fonction du pouvoir de marché des acteurs. Selon Kasulis & al. (1999), il existe quatre combinaisons possibles de situation de pouvoir de marché, et à chacune de ces situations correspondent des stratégies de promotions réseau efficaces pour les acteurs. Les quatre

combinaisons de situations possibles sont illustrées dans le diagramme à quadrant du tableau 6.2 :

Tableau 6.2

Typologie des pouvoirs transformateurs-détaillants et les promotions réseau recommandées pour chacune des situations (Kasulis & al., 1999)

		Fournisseur Grand pouvoir de marché	Fournisseur Faible pouvoir de marché
		1. FOURNISSEUR DOMINANT	2. SYMÉTRIE DE POUVOIR FAIBLE
Détaillant Faible pouvoir de marché		8 Frais linéaires 9 Frais de participation publicité 10 Concours 11 SPIFF	4 Rabais volume
		3. SYMÉTRIE DE POUVOIR ÉLEVÉ	4. DÉTAILLANT DOMINANT
Détaillant Grand pouvoir de marché		7 Calendrier promotionnel 8 Frais linéaires 9 Frais de participation publicité 12 Ventes missionnaires 13 Démonstrations	4 Rabais volume 5 Financement des inventaires 6 Droits de référencement

Une situation où le transformateur est dominant dans la relation d'échange, est une situation où le transformateur possède un grand pouvoir de marché relatif au pouvoir de marché du détaillant. À l'inverse, une situation où le détaillant est dominant dans la relation d'échange, est une situation où le détaillant possède un grand pouvoir de marché relatif au pouvoir de marché du transformateur. Parfois le pouvoir est symétrique entre les deux partenaires d'échange, c'est-à-dire que les deux possèdent un grand pouvoir de marché, ou les deux possèdent un faible pouvoir de marché. Une symétrie de pouvoir de marché élevée, signifie que les deux acteurs ont une distinction de leur marque et de leur enseigne forte, les deux partenaires ont des consommateurs loyaux, le transformateur et le détaillant ont un avantage concurrentiel, et le produit du transformateur s'insère dans une catégorie importante dans la

stratégie du détaillant. À l'inverse, une symétrie de pouvoir de marché faible, signifie que les deux acteurs ont une distinction de leur marque et de leur enseigne faible dans la perception des consommateurs, les deux partenaires n'ont pas de consommateurs loyaux, le transformateur et le détaillant n'ont pas vraiment d'avantage concurrentiel, et le produit du transformateur s'insère dans une catégorie peu importante dans la stratégie du détaillant. Dans les sections 6.1.1 à 6.1.4, nous détaillons les promotions réseau recommandées par Kasulis & al. (1999) en fonction des quatre types de pouvoir de marché, et les comparons aux promotions réseau utilisées dans le circuit de la distribution au détail afin d'élaborer nos recommandations pour chacune des quatre situations.

6.1.1 Fournisseur dominant

Le quadrant 1 du tableau 6.2 (page 119) représente une situation où le fournisseur est dominant, c'est-à-dire qu'il a un grand pouvoir de marché, représenté par une forte distinction de sa marque, la loyauté de ses consommateurs, un avantage concurrentiel, et son produit est important dans la stratégie du détaillant. Le détaillant a un faible pouvoir de marché dans cette situation, représenté par la faible distinction de son enseigne, la faible loyauté de ses consommateurs, un faible avantage concurrentiel et une faible importance de la catégorie de produit dans sa stratégie. À cette situation, les promotions réseau qui rendent le fournisseur attrayant aux yeux du détaillant, selon Kasulis & al. (1999) sont :

- Les frais linéaires (paiement pour la qualité de l'emplacement chez le détaillant),
- Les frais de participation à la publicité (ex : circulaires)
- Les concours (prix donnés directement aux employés des détaillants pour leur performance de vente)
- Les programmes SPIFF (special promotional incentive factory funds). Les spiffés sont des paiements directs du transformateur aux vendeurs des détaillants pour pousser le produit.

Appliqué au contexte du circuit de la distribution alimentaire au détail, nous retrouvons dans cette situation, un transformateur de marque nationale vendant à des épiciers indépendants et/ou des petits distributeurs intermédiaires (grossistes). Si à première vue nous serions tenté d'avancer que cette situation est idéale pour un transformateur, nous devons tenir compte du fait qu'au Québec 68% des aliments vendus au détail sont distribués par l'une des trois grandes chaînes Provigo, Métro et Sobey's. Autrement formulé, un transformateur dominant envers des détaillants à faible pouvoir de marché dans ce circuit, aura du pouvoir potentiel sur les politiques de promotions réseau que pour un espace de vente limité à 32% des parts de marché de la distribution alimentaire au détail.

Dans nos entrevues, nous avons vu cette situation de transformateur dominant/détaillant à faible pouvoir de marché chez des transformateurs de marques nationales, qui distribuent chez les épiciers indépendants (boutiques spécialisées) et chez les distributeurs intermédiaires (grossistes indépendants). Ces transformateurs sont dominants face à ces clients qui ont peu de pouvoir de marché. Les entrevues ont révélées que ces transformateurs ont utilisé les deux promotions réseau suivantes chez les épiciers indépendants et les distributeurs intermédiaires (grossistes) :

- Les frais linéaires (payer pour des bouts d'allée)
- Programmes SPIFF.

Aucun transformateur interviewé n'a utilisé la publicité conjointe (co-op advertising) dans cette situation. Pourtant les communications directes avec les consommateurs font partie des recommandations de Kasulis & al. (1999) dans une situation de fournisseur dominant/détaillant à faible pouvoir de marché. Nous expliquons l'absence de cet incitatif par le fait que les épiciers indépendants et les grossistes indépendants produisent peu (ou pas) de circulaires promotionnelles. Nous avons également noté qu'aucun transformateur interviewé n'utilise les concours comme incitatif. Pourtant ce type de promotion construit la demande auprès du consommateur, et contribue également à construire la relation entre les fournisseurs et les détaillants. Toutefois, nous avons des doutes quant à l'application de tels concours dans la distribution alimentaire au détail. Dans les différents points de vente où l'on vend des

aliments au consommateur, on retrouve peu de vendeur-conseiller à qui un transformateur pourrait payer une commission pour ses performances de vente exceptionnelles dans le cadre d'un concours avec d'autres vendeurs chez le détaillant.

Nos recommandations pour les transformateurs se retrouvant dans une situation de fournisseur dominant, seraient de favoriser le partage des frais de participation à la publicité et l'achat d'emplacement en magasin, car ces promotions mettent l'accent sur les communications directes avec le consommateur. Parce que les détaillants ont peu de pouvoir de marché dans ce contexte, ils sont enclins à participer aux incitatifs offerts par les transformateurs. Les spiffs peuvent également être une promotion efficace lorsqu'un distributeur (grossiste) est utilisé comme intermédiaire. Le paiement d'une commission supplémentaire au représentant du grossiste représente un incitatif qui stimule les ventes à condition que la promotion soit limitée à une courte période de temps, afin d'éviter l'effet d'accoutumance au stimuli. De plus, les promotions spiff contribuent au développement de relations entre les acteurs du circuit.

6.1.2 Symétrie de pouvoir faible

Le quadrant 2 du tableau 6.2 (page 119) représente une situation de symétrie de pouvoir faible. Le transformateur a un faible pouvoir de marché, représenté par une faible distinction de sa marque, une faible loyauté de ses consommateurs, un avantage concurrentiel faible, et la catégorie de son produit est peu importante dans la stratégie du détaillant. Le détaillant a également un faible pouvoir de marché dans cette situation, représenté par une faible distinction de son enseigne, une faible loyauté de ses consommateurs, un avantage concurrentiel faible et une faible importance de la catégorie de produit dans sa stratégie. Les transformateurs et les détaillants partageant une symétrie de pouvoir faible, n'ont aucune liberté dans la détermination des promotions réseau lorsqu'ils négocient avec un partenaire dominant. Par contre lorsqu'ils négocient entre eux il y a des opportunités pour chacun des deux (Kasulis & al., 1999). Selon Kasulis & al. (1999) dans cette situation, la promotion réseau qui rend le fournisseur attrayant aux yeux du détaillant est :

- Le paiement de rabais volume.

Appliqué au contexte du circuit de distribution alimentaire au détail, nous retrouvons dans cette situation, un petit transformateur vendant à des épiciers indépendants et/ou des petits distributeurs intermédiaires.

Dans nos entrevues, nous avons vu cette situation chez des transformateurs. Les promotions réseau utilisées par les transformateurs dans cette situation sont :

- Les rabais volume,
- Les escomptes pour paiement rapide,
- Les coupons rabais sur les emballages,
- Les démonstrations.

Ces promotions ne correspondent pas tous à l'incitatif suggéré par Kasulis & *al.* (1999) dans une situation de symétrie de pouvoir faible. Notre recommandation pour les transformateurs québécois qui sont dans une situation de symétrie de pouvoir faible, est de cesser les escomptes pour paiement rapide qu'ils offrent à leurs clients car ces promotions ne génèrent aucune demande pour le produit. Les transformateurs devraient plutôt tenter de privilégier les rabais qui sont passés au consommateur, donnant ainsi un avantage au transformateur et au détaillant sur les concurrents dominants. Selon Kasulis & *al.* (1999), les types de promotions autres que le rabais volume, représentent un gaspillage de ressources qui pourraient être investis de façon plus efficace. Toutefois les auteurs font une exception pour les petits fournisseurs qui vendent uniquement dans un réseau de petits points de vente. Dans cette situation, les fournisseurs n'ont pas l'option d'allouer des ressources à des détaillants plus attrayants (pouvoir de marché élevé). Dans cette situation particulière, les fournisseurs devraient diriger leurs efforts marketing vers les promotions qui stimulent la demande, soit les démonstrations. Dans les cas démonstrations, les auteurs considèrent que cet incitatif n'est pas toujours rentable, notamment à cause des nombreux points de vente à faible volume. Par contre, ce type de promotion contribue au développement de relation à long terme entre les

acteurs. Et cette coopération devrait se poursuivre au-delà de la période de promotion. Si les concours et les programmes spiffs peuvent s'appliquer chez les distributeurs intermédiaires, nous doutons de l'application des concours et des programmes spiffs chez les détaillants alimentaire au détail, pour la même raison que celle évoquée à la section 6.1.1.

6.1.3 Symétrie de pouvoir élevé

Le quadrant 3 du tableau 6.2 (page 119) représente une situation de symétrie de pouvoir élevé. Le fournisseur a un grand pouvoir de marché, représenté par une forte distinction de sa marque, une forte loyauté de ses consommateurs, un avantage concurrentiel fort, et son produit est important dans la stratégie du détaillant. Le détaillant a également un grand pouvoir de marché dans cette situation, représenté par une forte distinction de son enseigne, une forte loyauté de ses consommateurs, un avantage concurrentiel fort et une grande importance de la catégorie de produit dans sa stratégie. Dans la situation où les transformateurs partagent une symétrie de pouvoir élevé avec les détaillants, les deux acteurs du circuit reconnaissent le pouvoir de l'autre. Les promotions qui représentent des tentatives de déplacer le profit vers un acteur du circuit sont peu fructueuses en théorie (promotions 1 à 6 du tableau 6.1, page 118), car les deux acteurs ont besoin l'un de l'autre. L'attraction mutuelle des deux partenaires d'échange favorise la coopération, et les efforts marketing devraient être dirigés vers les promotions réseau qui augmentent l'accès à l'espace tablette pour le transformateur (promotions 5 & 6 du tableau 6.1 page 118), et les promotions réseau qui construisent la demande et développent les relations mutuellement bénéfiques (promotions 10 à 13 du tableau 6.1 de la page 118). Selon Kasulis & *al.* (1999) dans cette situation, les promotions réseau qui rendent le fournisseur attrayant aux yeux du détaillant sont:

- Le calendrier promotionnel,
- Les frais linéaires (payer pour la qualité de l'emplacement chez le détaillant),
- Les frais de participation à la publicité, (ex : circulaires)

- Les ventes missionnaires (les employés du fournisseur travaillent chez le détaillant)
- Les démonstrations.

Appliqué au contexte du circuit de distribution alimentaire au détail, nous retrouvons dans cette situation un transformateur de marque nationale vendant aux trois grandes chaînes d'épiciers (Provigo, Métro et Sobey's).

Suite aux entrevues, nous notons que même les transformateurs ayant un grand pouvoir de marché ne réussissent pas à éviter les promotions réseau habituellement réservées au contexte de domination de marché par les détaillants, telles que les frais de référencement, le financement des inventaires et les rabais volume (promotions 4, 5 & 6 du tableau 6.1 page 118). Si les frais de référencement, le financement des inventaires et les rabais volume ne sont pas des promotions recommandées par Kasulis & al. (1999) dans une situation de symétrie de pouvoir élevée, nous pensons que la concentration des acheteurs dans le circuit de la distribution alimentaire au détail est telle, que les détaillants réussissent à imposer ces trois promotions même à leurs fournisseurs de marques nationales qui ont un grand pouvoir de marché. Ces derniers acceptent de les payer pour ne pas se priver d'une grande part de marché. Les promotions réseau utilisées par les transformateurs dans une situation de symétrie de pouvoir élevé que nous avons identifiées dans les entrevues sont :

- Les escomptes (déduite sur chaque facture automatiquement),
- Les rabais volume,
- Les droits de référencement (taxe d'entrée)
- Les frais linéaires (qualité de l'emplacement)
- Les frais de participation à la publicité.

De plus, à travers le discours des détaillants, nous avons pu confirmer également l'utilisation de la promotion réseau suivante :

- Calendrier promotionnel.

Un détaillant nous a expliqué avoir installé des réfrigérateurs à l'effigie de la marque du transformateur, pour la période du lancement d'un yogourt additionné de probiotiques. Un transformateur nous a également confirmé que ses croustilles se retrouvaient en emballage spécial pour l'Halloween pour une période de quelques semaines, chez une chaîne de détaillant qui n'achète pas ses produits le reste de l'année. Les entrevues n'ont pas permis de confirmer la présence de démonstrations chez les grandes chaînes, ni de ventes missionnaires. Si nous avons pu constater en tant que consommateurs que les démonstrations sont présentes dans les grandes chaînes, nous croyons que les ventes missionnaires sont difficilement applicable dans la distribution alimentaire au détail, pour la même raison que celle évoquée aux sections 6.1.1 et 6.1.2.

Les promotions recommandées pour les transformateurs dans cette situation, sont les démonstrations et le partage de publicité. Hors les démonstrations ne sont pas très présentes selon nos interviewés. Notre première recommandation pour les transformateurs est d'accentuer les efforts à développer ce type de promotions, car elles augmentent l'espace tablette pour les transformateurs, et contribuent à construire la demande auprès des consommateurs.

Notre deuxième recommandation pour les transformateurs qui bénéficient d'un grand pouvoir de marché, est de tenter de substituer les promotions réseau par la mise en place de programme EDLP (every day low price). Les frais de référencement exigés par les détaillants, sont considérés comme des compensations pour les risques inhérents à la mise en marché de nouveaux produits (White & al. 2000). Les transformateurs jouissant d'un grand pouvoir de marché, sont considérés par les détaillants moins risqués puisque le manufacturier jouit d'une solide réputation, et est considéré comme capable de fournir des produits et des emballages de qualité, des livraisons à temps, et un excellent service à la clientèle (White & al., 2000). La nécessité des frais de référencement est donc réduite par la baisse du risque de transiger avec des transformateurs établis. Cela facilite la mise en place de programmes basés sur un prix plancher constant plutôt que sur les traditionnelles promotions réseau. Certaines grandes surfaces non spécialisées en alimentation connaissent un grand succès avec les programmes EDLP. Plusieurs grands manufacturiers tels que Proctor & Gamble ont mis en

place de tels programmes. Selon Kasulis & *al.* (1999), la mise en place d'un programme EDLP allège les variations de production dues aux promotions. Les programmes EDLP aident également les marques nationales à mieux concurrencer les marques maison, car celles-ci sont principalement basées sur le prix (Kasulis & *al.*, 1999). Les programmes EDLP offre une situation gagnant-gagnant car le détaillant gagne l'accès au produit à un coût unitaire réduit parfois jusqu'à 25% (Kasulis & *al.*, 1999).

Notre recommandation pour les détaillants dans un contexte de symétrie de pouvoir élevé, nous est inspirée des travaux de Lindblom & Olkkonen (2006), qui ont analysé les tactiques des manufacturiers pour contrôler les circuits de distribution dans le cadre de la gestion par catégorie. Les résultats de leur recherche mettent en évidence l'importance cruciale pour les détaillants de comprendre qu'il est extrêmement risqué de dépendre d'un nombre limité de grands manufacturiers pour l'approvisionnement de produits. Des relations exclusives avec de grands manufacturiers peuvent affaiblir les relations du détaillant avec les autres manufacturiers de plus petites tailles. La réduction des fournisseurs qui s'en suit, peut réduire la capacité de combinaison des expertises de plusieurs manufacturiers, pour produire de la valeur pour le consommateur. Rappelons-nous que dans les entrevues un épicier propriétaire affilié à une grande chaîne nous disait avoir 5000 items dans ses cinq succursales, qu'il achète directement chez des transformateurs non autorisés parce qu'il est incapable de les trouver parmi la sélection du bureau chef (fournisseurs autorisés). (voir extrait de verbatim page 94). La sélection des fournisseurs et des produits doit partir des besoins des consommateurs.

6.1.4 Détaillant dominant

Le quadrant 4 du tableau 6.2 (page 119) représente une situation où le fournisseur a un faible pouvoir de marché, représenté par une faible distinction de sa marque, une faible loyauté de ses consommateurs, un faible avantage concurrentiel, et la catégorie de son produit est peu importante dans la stratégie du détaillant. Le détaillant a un grand pouvoir de marché dans cette situation, représenté par une forte distinction de son enseigne, une grande loyauté de ses

consommateurs, un avantage concurrentiel fort et la catégorie de produit dans sa stratégie est importante. Les détaillants allouent l'espace tablette aux fournisseurs qui font la concession de déplacer le profit vers le détaillant (Kasulis & al., 1999). Selon Kasulis & al. (1999) dans cette situation, les promotions réseau qui rendent le fournisseur attrayant aux yeux du détaillant sont :

- Les rabais volume,
- Le financement des inventaires,
- Les droits de référencement.

Appliqué au contexte du circuit de distribution alimentaire au détail, nous retrouvons dans cette situation un transformateur vendant aux trois grandes chaînes d'épiciers (Provigo, Métro et Sobey's), et/ou aux magasins grandes surfaces non spécialisées en alimentation, mais qui vendent de l'alimentation.

Dans nos entrevues, nous avons pu constater des situations de transformateurs à faible pourvoir de marché combiné à des détaillants dominants. Dans la distribution alimentaire au détail, cette situation est la plus fréquente, malheureusement pour les transformateurs et heureusement pour les détaillants. À travers le discours des acteurs, nous trouvons que les promotions réseau utilisées par les transformateurs dans cette situation sont :

- Les escomptes (déduites automatiquement sur chaque facture),
- Les rabais volume,
- Le financement d'inventaire (ventes garanties),
- Les droits de référencement (taxe d'entrée),
- Les calendriers promotionnels,
- Les frais linéaires (qualité de l'emplacement en magasin),
- Les frais de participation à la publicité (ex : circulaires).

Pour éviter toute ambiguïté, il est utile ici de rappeler que les promotions spiffs n'ont pas été confirmées dans la vente aux détaillants. Ces promotions sont utilisées par les

transformateurs pour stimuler les distributeurs intermédiaires (grossistes), pour qu'ils poussent leurs produits chez les détaillants indépendants. Rappelons-nous que les trois grandes chaînes sont verticalement intégrées, et qu'elles occupent les fonctions de grossistes et de détaillants.

Si les escomptes, les calendriers promotionnels, les frais de linéaires et les frais de participation à la publicité ne sont pas des promotions recommandées dans une situation de dominance de marché par les détaillants selon Kasulis & *al.* (1999), nous pensons encore une fois que la concentration des acheteurs dans le circuit de la distribution alimentaire au détail est telle, que les détaillants imposent ces quatre promotions à leurs fournisseurs, même si ceux-ci n'ont pas un grand pouvoir de marché, donc pas de grandes ressources pour payer ces promotions. Ces derniers acceptent de les payer malgré leurs modestes moyens pour ne pas se priver d'une grande part de marché.

Les promotions réseau recommandées dans un contexte de domination de marché par les détaillants, sont sans grande surprise celles qui contribuent à augmenter les marges des détaillants (promotions 4, 5 & 6 tableau 6.1 page 118). Ces promotions sont celles qui ont le plus de chance d'augmenter l'attrait du fournisseur auprès du détaillant.

Dans un contexte de domination de marché par les détaillants, les transformateurs ont une flexibilité limitée dans leur stratégie de promotions réseau. Les transformateurs qui ont un faible pouvoir de marché doivent construire la demande auprès des consommateurs par la publicité et les promotions dirigées vers le consommateur. Toutefois, les transformateurs n'ont pas toujours les ressources pour stimuler la demande. Notre première recommandation pour les transformateurs est de proposer la fabrication de marques maison pour les détaillants. Ces produits sont vendus nets, ce qui signifie qu'il n'y a aucune promotion à payer pour le transformateur. Et le détaillant prend livraison du produit sur le quai du transformateur. Celui-ci n'a donc pas à mettre à contribution ses intermédiaires en transport. Dans son papier de 2004, Colla présente la production de marque maison comme une solution qui réduit l'autonomie du transformateur en échange d'une rentabilité plus stable. Benoun & Hélias-Hassid (2004) font également la recommandation aux pme dans

l'alimentaire d'adopter une stratégie de sous-traitance pour la fabrication de marque maison des détaillants. Puisque les pme ne peuvent prétendre à un leadership dans leur industrie et influencer les sélections, elles (pme) sont donc confinées à des stratégies de niches ou de sous-traitance.

Dans le chapitre précédent, nous avons pu noter, à travers le discours des acteurs, l'importance de la provenance des aliments pour le consommateur québécois. Cette particularité de l'environnement socio-politique est si importante, que le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) a créé un « branding » particulier pour identifier les aliments produits au Québec : la marque « Aliments Québec ». Du côté des détaillants, la réponse a été si forte que la signalisation en magasin (affiches bleues fleur de lys) pour les aliments d'ici est partout dans les allées des détaillants. Les trois grandes chaînes de détaillants ont également créé des programmes spéciaux pour favoriser l'achat local (voir détail page 110). Le MAPAQ a également conclu des ententes avec 300 restaurants afin d'afficher sur leur menu les plats confectionnés à partir d'aliments produits au Québec. Notre deuxième recommandation pour les transformateurs est de saisir cette opportunité pour se démarquer des concurrents étrangers du moins. L'enregistrement auprès de l'organisme Aliments Québec, permet d'apposer le logo Aliments Qc sur les emballages, et sur les étiquettes pour fruits et légumes.

Finalement, notre dernière recommandation pour les transformateurs, porte sur le développement de nouveaux produits en partenariat avec d'autres entreprises. La population québécoise est vieillissante, 1/3 des Québécois ont plus de 50 ans (BSA, 2006). L'alimentation devient une solution pour se maintenir en santé (Bröring & Cloutier, 2008). Pour survivre et grandir dans le circuit du détail, les transformateurs devront réussir à créer de la valeur pour les détaillants (Davies, 1990, Lugli, 1998, Fornari, 1999). Une tendance porteuse d'avenir dans l'industrie de l'alimentation, et qui pourrait permettre aux transformateurs de créer de la valeur dans leur industrie est le développement de produits « nutraceutiques » (Childs, 1999). Les industries pharmaceutique et alimentaire ont uni leurs efforts pour créer des produits à haute valeur ajoutée. Ensemble, ces deux industries ont

redessiné une nouvelle chaîne de valeur. L'union de la technologie et des compétences distinctives de chacun permet d'innover en développant des produits totalement nouveaux. Et le consommateur québécois répond bien à cette nouvelle offre, car cette catégorie d'aliment est en hausse de 162% (Institut nationale de la santé publique, 2004). Le cabinet conseil Pricewaterhouse Coopers, prédit que les ventes mondiales d'aliments fonctionnels qui étaient de 78 milliards de dollars américains en 2007, devraient passer à 128 milliards en 2013 (Les Affaires, 2009). Selon Bröring & Cloutier (2008), les alliances d'entreprises permettent d'augmenter le pouvoir d'expertise, et de profiter de cette tendance pour proposer aux détaillants des produits qui créent de la valeur pour ceux-ci.

6.2 Les limites de la recherche

Puisqu'il s'agit d'une étude exploratoire qualitative, notre principale limite principale est associée à l'impossibilité de généraliser les résultats.

Une autre limite concerne la subjectivité du chercheur. L'interprétation de son observation sur le terrain est faite en fonction de ses schémas de pensée; et malgré toute sa bonne volonté de demeurer objective, son analyse est teintée de ses perceptions.

La dernière limite est difficilement évitable, et concerne la propension du répondant à agir différemment lorsqu'il se sent observé ou évalué. La distorsion des réponses par les biais dus à l'anxiété de mal paraître peut affecter la fiabilité des réponses. Le répondant est parfois tenté de présenter les faits sous un angle plus beau qu'il est en réalité (Halcom's, 2001).

6.3 Conclusion

La prémisse de base de notre recherche était que les transformateurs bio-alimentaires québécois ont de la difficulté à pénétrer le circuit de la distribution au détail. Ce circuit est dominé par les détaillants. En effet, trois acteurs négocient presque les trois quarts de tous les

aliments vendus au consommateur au Québec. Le pouvoir dérivé de la concentration des détaillants a facilité l'imposition de promotions réseau coûteuses aux transformateurs. Ces promotions ont déplacé les marges vers les détaillants. Les conflits qui naissent de l'utilisation du pouvoir des détaillants, appellent à des tactiques de marketing relationnel pour augmenter la qualité des relations dans ce circuit de distribution.

L'intérêt d'analyser la situation des transformateurs bio-alimentaires québécois face aux débouchés pour leurs produits est pertinente, car cette industrie occupe le premier rang parmi l'ensemble des secteurs manufacturiers du Québec (MAPAQ, 2007). Cette activité manufacturière génère d'importantes retombées dans les secteurs d'activités primaire et tertiaire (Tremblay & Schendel, 2004). L'industrie de la transformation compte 70 000 emplois et 17,7 milliards de vente (MAPAQ, 2007). Près de la moitié de ces ventes sont destinées au marché local.

L'objectif central de notre recherche est de répondre à la question suivante :

« Dans le circuit de distribution alimentaire au détail, quels éléments procurent du pouvoir aux transformateurs et aux détaillants; quelle influence a-t-il sur le choix des politique de promotions réseau; et quels sont la nature et les résultats produits par les promotions réseau utilisées? »

Pour répondre à cette question, nous avons choisi d'utiliser le cadre conceptuel de Kasulis *al.* (1999). C'est en partant des mêmes constatations sur l'importance des promotions réseau dans la mise en marché des produits, mais aussi de l'interrogation quant à leur réelle efficacité, que Kasulis & *al.* (1999) ont développé un cadre d'analyse des échanges entre manufacturiers et détaillants par l'utilisation des promotions réseau. L'intérêt particulier de ce cadre est qu'il fixe les éléments liés au pouvoir dans un circuit de distribution, permettant de comprendre la nature et les résultats anticipés de l'utilisation des promotions réseau.

S'appuyant sur une recherche exploratoire, nous avons effectué vingt entrevues semi dirigées avec des transformateurs, des détaillants, des distributeurs intermédiaires (grossistes) et des consultants en marketing alimentaire. À travers le discours des acteurs du milieu alimentaire,

il ressort que les transformateurs et les détaillants recherchent bien à renforcer leur pouvoir par une marque ou une enseigne distincte aux yeux du consommateur, des consommateurs loyaux, un avantage face aux concurrents et une importance dans la stratégie de leur partenaire. Nous avons pu mettre en évidence l'importance des marques maison dans la distinction de l'enseigne des détaillants et la loyauté de leurs consommateurs. Le pouvoir de marché relatif découlant de ces antécédents, influence bien la mise en place des politiques de promotions réseau. Les résultats découlant de l'utilisation de ces promotions réseau sont bien ceux prévus par le cadre de Kasulis & al. (1999), soient l'endossement temporaire, l'identification ou l'intériorisation. Toutefois, nous n'avons pas pu confirmer la présence de concours dans les promotions réseau utilisées dans le circuit de la distribution alimentaire au détail. Il y aurait un intérêt pour les futures recherches, à vérifier si cet incitatif produit bien les résultats anticipés par Kasulis & al. (1999) dans une autre industrie.

Les entrevues ont permis de noter le souci de la provenance des aliments pour le consommateur québécois. En effet, le consommateur québécois semble privilégier l'achat de produits locaux lorsqu'il a le choix. Nous pensons que cette particularité de l'environnement socio-politique peut dégager un avantage concurrentiel pour les transformateurs québécois face aux produits étrangers.

Nous avons pu établir des recommandations pour les transformateurs et les détaillants, en fonction des pouvoirs relatifs de marché de chacun. En effet, à chaque combinaison de pouvoir transformateur/détaillant, nous avons fait correspondre des promotions réseau recommandées par Kasulis & al. (1999).

Malgré notre modeste échantillon de 20 répondants, nous avons pu rencontrer nos objectifs de recherche. Toutefois, nous ne pouvons prétendre à une validation empirique du cadre conceptuel que nous avons utilisé. Parmi les avenues de recherche que Kasulis & al. (1999) proposent, se trouve justement la validation empirique de leur modèle. Au meilleur de notre connaissance, aucun papier n'a été publié à ce propos.

En terminant sur une note plus personnelle, à bien des égards nous avons noté des conflits de perspectives entre les transformateurs et les détaillants. Cette recherche invite à une réflexion sur l'avenir de l'industrie de la transformation alimentaire au Québec, et la place de ses acteurs.

<p>PHASE INTRODUCTIVE :</p> <p>PRÉSENTATION ÉTUDIANTE : nom, programme</p> <p>Objectif de l'entrevue : entrevue menée dans le cadre d'une recherche pour un mémoire de maîtrise. L'objectif est de découvrir comment les promotions réseaux influencent les échanges entre transformateurs et distributeurs dans le domaine de l'alimentation.</p> <p>Information : Les informations recueillies seront utilisées pour comparer les réponses de chaque répondant afin de tirer des conclusions générales.</p> <p>Attentes : que le répondant parle de ses expériences, de ses façons de faire, de ses stratégies. De ce qui a bien fonctionné, de ce qui n'a pas bien fonctionné, de ce qu'il attend de ses clients (distributeurs)</p> <p>Durée : +/- 60 minutes</p> <p>Confidentialité : entente</p> <p>PROFIL DU RÉPONDANT : nom, cie, poste occupé, responsabilités</p>	<p>II. POUVOIR DU DISTRIBUTEUR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. LOBLAW'S, MÉTRO, SOBEY'S 2. COSTCO 3. NOUVEAUX ENTRANTS (WAL-MART, ZELLERS) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Degré de différenciation de l'enseigne <ul style="list-style-type: none"> ○ Prix? Sélection? Proximité? Couverture horizontale? ▪ Loyauté du consommateur <ul style="list-style-type: none"> ○ Qui est le consommateur cible? ▪ Avantage concurrentiel <ul style="list-style-type: none"> ○ Part de marché. Liberté de sélection des fournisseurs ou sélection imposée? Structure décisionnelle centralisée ou fragmentée? ▪ Importance de la catégorie <ul style="list-style-type: none"> ○ Quelle catégorie? Qui est le directeur achat de la catégorie? Relations? (jeu de pouvoir, coopération) <p>III. PROMOTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avantages Financiers : <ul style="list-style-type: none"> ○ Montant forfaitaire ○ Produits gratuits ○ Escomptes ○ Rabais volume (remises quantitatives) ▪ Avantages liés à la distribution : <ul style="list-style-type: none"> ○ Financement des inventaires ○ Droits de référencement (taxe d'entrée) ▪ Avantages liés au transfert de tâches pour la promotion : <ul style="list-style-type: none"> ○ Calendrier promotionnel ○ Frais linéaires (qualité de l'emplacement dans magasin) ○ Frais de participation à la publicité (remises de fonction) ▪ Avantages liés à la motivation : <ul style="list-style-type: none"> ○ Concours ○ SPIFF (partage des incitatifs aux vendeurs) ▪ Avantages liés à l'efficacité : <ul style="list-style-type: none"> ○ Ventes missionnaires ○ Démonstrations <p>IV. TENDANCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Marché (pas croissance, environnement, brouillage, marques maison, goût local, coût marchandisage) ○ Produits (santé, bio, prêt-à-manger, bio-tech, congelé) ○ Façon de faire (distribution, concentration des franchisés) ○ Shopping patterns, formats (Agro tourisme, achat local) ○ Chaîne de valeur (concentration, surfaces, diversification, alliances) ○ HRI (fragmentation, volumes, spécialité)
<p>I. POUVOIR DU TRANSFORMATEUR</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produit : quel est-il? ▪ Degré de différenciation de la marque <ul style="list-style-type: none"> ○ Produit, Prix, Service clientèle, Image marque forte? ▪ Loyauté du consommateur <ul style="list-style-type: none"> ○ Qui est le consommateur cible? Degré de substitution? ▪ Avantage concurrentiel <ul style="list-style-type: none"> ○ Qui sont les concurrents? Substituts? Marques maison? Expertise en marchandisage? ▪ Importance de la catégorie <ul style="list-style-type: none"> ○ Quelle catégorie? Qui est le capitaine de catégorie? Relations avec le capitaine? Stratégies? 	

APPENDICE B

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE ET DE CONSENTEMENT

Certificat d'éthique et de consentement.

CHERCHEURE :

Nom : Anne Fraraccio
Institution : UQAM
Statut : Étudiante MBA marketing
Adresse : 413 De La Sablière
Mt St-Hilaire, Qc J3H 5R7
Téléphone : 450-464-8920
Courriel : anne.fraraccio@sympatico.ca

PARTICIPANT À LA RECHERCHE :

Nom : _____
Entreprise : _____
Titre : _____
Adresse : _____
Téléphone : _____
Courriel : _____

DIRECTEUR DE RECHERCHE

François Marticotte, Ph.D., Professeur et Directeur Département Marketing à l'UQAM.
Tél : (514)987-3000 extension 3029 marticotte.françois@uqam.ca

TITRE DE LA RECHERCHE

L'accès aux circuits de distribution pour les transformateurs bio-alimentaires québécois.

OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Identifier les promotions réseaux favorisant l'intégration des transformateurs à l'intérieur des circuits de distribution, et comprendre les jeux de pouvoir dans les échanges entre transformateurs & distributeurs.

CONFIDENTIALITÉ ET PROPRIÉTÉ DES DONNÉES

L'étudiante s'engage à récolter l'information de manière à ne pas porter préjudice au participant, à ne pas stigmatiser le répondant dans la présentation des résultats, et à ne pas transmettre les verbatims et enregistrements des entrevues à d'autres personnes que celles concernées par la validation des résultats (directeur et jury). L'étudiante s'engage à détruire les verbatims et enregistrements au plus tard 2 ans après les entrevues. Les résultats de recherche demeurent la propriété intellectuelle de l'étudiante et de l'université. Toutefois, l'étudiante s'engage à fournir un rapport final aux participants qui en feront la demande, après le dépôt du mémoire. Ce rapport sera un abrégé des résultats de la recherche et des implications managériales.

Signature de l'étudiante



Date

17 août 2009

CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

L'interviewé(e) consent à répondre aux questions de l'étudiante au meilleur de sa connaissance. Tout au long de l'entrevue, l'interviewé peut refuser de répondre à une question et peut mettre fin à l'entrevue en tout temps. L'interviewé est conscient que les données récoltées lors de l'entrevue seront utilisées pour l'analyse et la conclusion des résultats de la recherche, et feront partie intégrante du rapport des verbatims (transcription de l'enregistrement). L'interviewé comprend également qu'il n'y a aucune rémunération rattachée à cette collecte de données.

Je _____ consens à ce que Anne Fraraccio m'interview et utilise les informations que je lui fournirai dans le cadre de son mémoire de recherche.

Signature du participant

Date

APPENDICE C

EXEMPLE D'UN VERBATIM

Nous avons choisi de présenter le verbatim qui suit comme exemple, parce que nous croyons qu'il illustre particulièrement l'exercice du pouvoir des détaillants sur les transformateurs dans le circuit de la distribution alimentaire au détail.

Mercredi 3 juin 15 :00. Entrevue téléphonique avec un détaillant (bureau chef)

Salutations, formules de politesse, demande de permission d'enregistrer avant de commencer l'entrevue.

A.F.

Okay. Eh bien d'abord merci d'accepter cette entrevue. Je vais d'abord simplement vous dire ce que je fais faire des données. Je vais euh...ce que j'enregistre et ce que je vais retranscrire de notre entrevue ça demeure euh...c'est confidentiel, donc c'est-à-dire qu'il n'y a que moi, mon directeur de recherche et mon jury qui est composé de 3 professeurs qui vont pouvoir avoir accès à mes notes et à mes enregistrements, et que dans mon mémoire je n'ai pas ni le droit de vous nommer ou de rapporter une situation qui pourrait vous identifier, une situation particulière qui pourrait vous identifier, tout ça dans le but de pas vous nuire évidemment.

Détaillant.

Et vous c'est dans quel but, vous êtes en maîtrise? Vous faites votre mémoire?

A.F.

Oui c'est ça. Mon mémoire de maîtrise dans le fond c'est que j'essai de voir par les promotions par euh, du côté des promotions réseaux comment se fait la sélection des transformateurs chez les détaillants, donc chez les distributeurs, comment vous choisissez vos fournisseurs et euh...dans mon cadre conceptuel je passe par le , à travers les promotions réseaux parce que ce que j'ai lu dans la littérature et mes entrevues exploratoires ça semble être 70% à 90% des euh, des items en épicerie qui sont euh, euh, touchés par des promotions, que ce soit directement aux consommateurs ou dans le réseaux, donc je pense que ça commence à être intéressant de le voir sous cet angle là.

Détaillant.

Je ne suis pas sur que je vous suis quand vous me parlez de promotions consommateurs, promotions réseaux, je suis spas, c'est pas dans mon vocabulaire, je ne suis pas sur que je vous suis là.

A.F.

Okay ce que je veux dire c'est que dans le fond c'est ce que je vous euh, ce que je veux identifier par exemple c'est euh, euh, les exigences que vous avez envers vos fournisseurs. Donc par exemple est-ce que vous leur faites payer un espace tablette, est-ce que vous leur faites payer une participation à la publicité c'est le genre de , c'est ce que j'entend par promotions.

Détaillant.

Je veux savoir est-ce que, qui vous a adressé à moi, parce que moi je, je , juste pour vous, euh, moi je suis vice-président des marques privées, vous expliquez très clairement comment est-ce qu'on fait le choix de produits, choix de fournisseurs, moi pour les produits de marques privées, c'est-à-dire les produits de marques maisons.

A.F.

Okay.

Détaillant.

Pour les produits de marques nationales vous n'êtes pas à la bonne adresse. Donc je ne sais pas où, où est votre, votre, parce que moi mon truc je suis vice-président marketing des marques privées....

A.F.

Oui

Détaillant.

C'est évident que je peux vous répondre là, je sais sous moi que ça se passe dans les marques nationales là, mais c'est pas, euh...c'est pas souvent que ça se passe. J'ai peut-être des choses à vous dire, mais il y a peut-être des choses qui ont changé, moi j'ai été vice-président euh, euh, de la mise en marché au niveau des marques nationales euh, il y a 6 ans de cela, les choses ont sûrement changé, euh...juste vous dire que présentement vous vous adressez au vice-président des marques privées qui euh, qui peut vous parler très facilement du choix des fournisseurs, choix des produits, comment tout cela se passe, mais au niveau marques privées.

A.F.

Okay ben je pense que ça va être très pertinent, au pire si après si il ya des questions qui reste en suspend, je pourrai voir si euh, votre directeur des marques privées ou votre directrice je ne sais pas c'est qui chez vous, si cette personne m'accorderait un petit peu de temps pour aller combler là si j'ai des lacunes d'informations.

Détaillant.

Okay. Allons-y. On va essayer de faire le mieux possible.

A.F.

Okay. Alors euh, bon ben en 3 parties. La 1ere partie je vais vous euh, poser des questions plus euh, plus précisément sur l'entreprise, la 2eme partie on va essayer un petit peu au niveau de la sélection de vos fournisseurs, ça ça va être le cœur de mon entrevue, et la dernière partie j'ai identifié des tendances dans l'industrie de l'alimentation qui semblent s'installer de, des tendances lourdes en fait, je voulais valider avec vous si vous observez la même chose et si vous en avez observez d'autres.

Détaillant.

C'est beau.

A.F.

Alors J'aimerais cela que vous me parliez de votre poste chez (nom de la bannière), j'aimerais cela que vous parliez de (nom de la bannière) euh, qu'est-ce qui fait que (nom de la bannière) est une enseigne unique ou différente des euh, de vos principaux concurrents.

Détaillant.

Ben différente, euh. Bon (nom de la bannière) euh, vous savez que si je va, de façon globale (nom de la bannière) c'est une entreprise publique, euh, c'est une entreprise qui est maintenant au Québec et en Ontario, c'est une entreprise qui fait 11 milliards à peu près de chiffre d'affaire par an, c'est une entreprise qui maintient euh, je dirais 4 bannières majeures. Les bannières majeures au Québec sont les bannières (nom) et (nom). Bannière (nom) qui est une bannière au niveau conventionnel qui compétitionne directement avec (nom), (nom) et avec (nom) je dirais. Et euh on a notre bannière à escompte (nom) qui compétitionne directement avec euh. Avec (nom). Quand vous parlez de bannière de différenciation de bannière, ben entre un IGA et un Métro ben...euh c'est des bannières qui se ressemblent euh, en terme de pieds carrés c'est des bannières qui se ressemblent, en terme de structure de prix, c'est des structures de prix qui se ressemblent. C'est évident qu'on a des messages marketing qui peuvent être un petit peu différents, mais euh, c'est quand même euh, si vous regardez, si vous allez dans un Métro et un IGA bon,euh, vous pouvez faire euh, vous pouvez avoir des opinions peut-être différentes mais c'est quand même des magasins que de façon générale ont le même type de service. C'est-à-dire qu'on vend les produits fruits et légumes, on vend du déli, on vend des produits d'épicerie, on vend des produits de viande, on a des poissonneries, donc on a des concepts qui sont euh assez similaires, avec des structures de prix qui sont assez similaires, qui peuvent varier d'un département à l'autre, mais c'est le magasin en terme de décor, tant que, c'est la que vous voyez que ça peut être totalement différent, mais euh, le facteur fondamental, les, les, les, je dirais que les départements c'est intéressant, c'est -à-dire que les assortiments à l'intérieur des départements se ressemblent, les prix c'est quand même assez différents.

Mais vous savez les bannières se sont créés euh...dans le temps avec euh...avec des regroupements de magasins, des magasins qui croient plus en Métro ou plus en IGA pour différentes raisons que j'énumérerai pas, mais euh...dans les yeux du consommateur euh...c'est des choix qui sont, comment je dirais ça, très très propre à chacun des

consommateurs, parce que dans le fond c'est des magasins qui se ressemblent. Dans des concepts que je vous dirais différents.

La même chose pour l'escompte, l'escompte c'est des magasins de prix, magasins qui ont moins de services, moins de départements, qui nous permettent effectivement d'avoir moins de staff à l'intérieur des magasins donc, qui nous permettent d'avoir de meilleures structures de prix. Le consommateur s'en va la, euh...pour du prix, euh, autant chez Maxi que chez Super C. Encore une fois, euh...l'assortiment peut se ressembler, les prix peuvent se ressembler, mais les marques corporatives, le décor pack du magasin est totalement différent. Euh c'est sur que je pourrais dire au niveau du magasin, euh...c'est évident que nous on pense qu'au niveau du département de frais, de la viande, du secteur viande, c'est notre fer de lance. On pense qu'on a un léger avantage sur notre compétition, on pense que c'est ça qui nous démarque, euh...notre compétiteur peut penser d'autre chose, mais au niveau prix comme tel, c'est difficile de se différencier. Au niveau de l'épicerie euh...tout le monde vend la même bouteille de....la même boîte de Tide, tout le monde vend la même soupe Habitant, tout le monde vend la même chose, tandis qu'au niveau périssable, c'est un peu plus facile de se démarquer, les coupes peuvent être différentes, la façon de les apprêter peut être différente, le service en magasin avec son boucher chez Métro peut être différent que le service qu'on donne ailleurs. Donc c'est peut être là que nous on pense qu'on a une démarcation versus notre compétiteur.

A.F.

Donc euh. Votre département de viande, vous vous considérez que ce serait probablement votre avantage concurrentiel sur un IGA?

Détaillant.

Exactement.

A.F.

Okay. Euh...est-ce que vous pensez que vous avez des consommateurs qui sont loyaux et qui vont de façon répétitive chez (nom), ou si de façon générale, les consommateurs vont un peu partout?

Détaillant.

De façon générale, bon je ne vous donnerai pas de chiffre précis, parce que oui on des chiffres, on sait exactement c'est quoi le % de consommateur fidèles, et c'est quoi le % de consommateur qui « shop », euh, qui vont euh...mais je peux vous dire que dans l'ensemble des bannières du Qc, il y a moins de 50% des consommateurs qui sont fidèles. Quand je dis fidèle, c'est qu'ils vont juste chez nous. Il y a moins de 50% qui vont juste chez nous, mais dans nos consommateurs, il y a plus de 50% qui vont chez nous et qui vont ailleurs.

A.F.

Okay.

Détaillant.

Donc euh, fidélité aujourd'hui, euh.....c'est.....c'est pas.....mais le consommateur qu'on dit qu'ils font la majorité de leur shopping chez nous, ils font pas tout à fait totalement leur shopping chez nous.

A.F.

D'accord, donc une partie.

Détaillant.

Une grosse partie.

A.F.

Ou une fois sur deux, quelque chose comme ça.

Détaillant.

Oui quand je dis un consommateur fidèle pour nous, c'est un consommateur qui fait complètement leur shopping chez nous, c'est pas énorme comme chiffre.

A.F.

Okay.

Détaillant.

C'est pas énorme.

A.F.

Et euh.....est-ce que chez vous vous pratiquez la gestion par catégorie de produits?

Détaillant.

Tout à fait.

A.F.

Et euh...ça est-ce que hummmm...est-ce que, qu'il y a des catégories de produits qui sont plus importantes que d'autres?

Détaillant.

Ben absolument. On a des catégories que pour nous c'est des catégories des destination, des catégories de routine, des catégories qu'on appelle des profit builder, donc oui effectivement on a nos stratégies par catégories. Bon je vais vous donner un exemple, c'est pas nécessairement le cas, je vous dirai pas c'est quoi nos catégories qu'on a c'est c'est nos catégories que je dirais euh...qui va être notre traffic builder.....par exemple les boissons gazeuses on pourrait dire pour nous il n'est pas question qu'on se fasse battre sur nos prix sur nos assortiment de boissons gazeuses c'est pas nécessairement le cas, mais oui on identifient des catégories ceux la, telle, telle, telle catégories, ben nous on se doit d'être imabttables.

A.F.

Okay donc la catégorie, euh, c'est parce que le langage que vous utilisez est nouveau pour moi profit builder, traffic builder j'avais compris que la gestion par catégorie, c'était plutôt, j'avais identifié ça comme les produits congelés, les produits frais, la viande...c'est pas ça.

Détaillant.

Non pour moi la viande, les produits frais c'est des départements. Tandis que pour nous moi la gestion par catégorie, je vise,.....quel type de catégorie que je peux avoir. Il y a des catégories qui vont m'amener du trafic, c'est des catégories qui, qui quand elles m'amènent du trafic pour moi ça veut dire qu'il faut que je sois imbattable, il faut que les gens viennent magasiner chez nous, c'est des catégories de routine que j'appellerais, des catégories ou est-ce que bon les gens sont un petit plus indifférent, de dire bon ben, moi je ne sais pas moi, de la soupe, pour la plupart des gens c'est pas nécessairement une catégorie euh....qui shop à toutes les semaines comme par exemple de la bière, ces catégories la, les gens en veulent, c'est des catégories que j'appellerais euh...c'est de catégories où je peux me permettre de faire de la marge additionnelle. Ex : la sauce Worcestershire, ça il n'y a un chrétien qui connaît le prix de ça.....

A.F.

rire

Détaillant.

.....donc on a peut-être une structure de prix qui est un peu différente. Sont un peu plus chère.

A.F.

Okay. *Rire*. Et est-ce que vous avez, votre, votre structure de.....d'achat, est-ce que c'est des directeurs d'achat par catégorie ou par produit?

Détaillant.

Par catégorie.

A.F.

Par catégorie aussi.

Détaillant.

Les gens travaillent par catégorie.

A.F.

Okay donc dépendamment de l'importance de la catégorie, vous., la le choix des fournisseurs va être plus stratégique. Est-ce que c'est, c'est le cas?

Détaillant.

Dépendamment des fournisseurs sont plus stratégiques. Dire que.....oui et non. Parce que les fournisseurs vont garderles fournisseurs existent, les fournisseurs euh.....de dire que des fournisseurs sont plus stratégiques, on donne de la business à un autre

fournisseur plus qu'à un autre en fonction de son volume et de la rentabilité qu'il peut nous procurer.

Mais dès que j'ai pas le choix,.....par exemple, prend par exemple le, le, le, la boisson gazeuse, ben j'ai pas le choix d'avoir du Coke, du Pepsi dans mes magasins et de la marque privée. Après ça est-ce que je pousse plus Cole que Pepsi, c'est-à-dire est-ce que je fais plus de vente avec un qu'avec l'autre, ben ça c'est suite aux négociations, suite aux stratégies qu'on prend avec le fournisseur, suite en regardant les parts de marché que le fournisseur a dans le marché québécois. Comme Pepsi dans le marché québécois, c'est plus fort que Coke, donc est-ce que je veux faire une marge de plus parce que je sais que le consommateur est plus Pepsi que Coke au Qc, donc est-ce que je prend des alliances stratégiques avec Coke ou avec Pepsi, ben c'est le genre de négociations qu'on fait. On ne peut pas dire qu'on fait pas affaire avec Coke ni Pepsi, ce type d'alliance là qu'il faut faire.

A.F.
D'accord.

Détaillant.
C'est ce qu'on appelle des, des, des ententes préférentielles.

A.F.
Okay je comprends. Euh ensuite de ça au niveau des marques maisons...

Détaillant.
Oui.

A.F.
.....j'aimerais cela que vous me disiez si les marques maisons prennent de plus en plus de place dans les (nom), ou si c'est pas plus de place mais que le consommateurs en veut plus. Parlez-moi des marques maison versus les marques fournisseurs.

Détaillant.
Les marques maisons prennent de plus en plus de place dans le marché québécois, et bien évidemment de plus en plus de place chez (nom). Donc oui, on croit depuis plusieurs années plus vite en marques privées, en marques maisons qu'en marques nationales. Euh c'est évident qu'il y a des objectifs en arrière de ça, nous on croit que notre marque c'est une marque qui est seule à nous, donc euh....quelqu'un qui adopte notre marque ne la trouve que chez nous, donc ça fidélise un peu plus notre clientèle, et c'est aussi un outil financier très important pour chacune des bannières, pour vous dire que de façon générale on fait plus d'argent avec une marque maison qu'avec une marque nationale. Donc euh c'est un des éléments clé d'avoir une marque privée, donc c'est pour ça qu'on essaie de faire croître notre marque privée au dépend des marques nationales, et ça nous donne aussi un avantage de négociation aux marques nationales. Dans des catégories où est-ce que ma marque privée elle est très forte, ben c'est évident que la marque nationale quand elle vient nous voir, elle peut nous offrir des rabais additionnels pour vouloir faire des ententes additionnelles avec nous parce que je va, je va dire que la marque privée ça devient très intéressant.

Ou est-ce que j'ai un volume moins dans ma marque privée, ben c'est évident que le propriétaire de la marque nationale ben.....sont plus euh....., comment est-ce que je dirais ça, euh.....sont plus indépendants.

A.F.

Mais est-ce que les gens qui produisent vos marques privées est-ce que aussi les fournisseurs de marques nationales?

Détaillant.

Pas beaucoup. Les gros fournisseurs de marques nationales n'en font pas de marques privées.

A.F.

Ah non? Donc c'est des transformateurs qui sont autres que les Heinz et les Kraft de ce monde?

Détaillant.

Les Kraft de ce monde, les Heinz de ce monde, les Proctor & Gamble de ce monde, les Unilever de ce monde, les Coke et les Pepsi de ce monde, je viens de nommer les 7-8 plus gros là, eux ne font pas de marques privées.

A.F.

Ils ne font pas de marques privées. Mais euh.....excusez-moi, mais pourquoi est-ce qu'ils se privent d'un volume aussi important? Je comprends qu'il y a du cannibalisme qui se fait quand la marque privée se vend plutôt que la marque nationale, mais ça représente des volumes intéressants pour eux, pourquoi est-ce qu'ils se privent de ce marché là?

Détaillant.

Ah, pour différentes raisons. J'imagine que pour la plupart ils sont déjà à pleine capacité, euh....avec la marque nationale. Au niveau de leur usine. C'est évident que pour faire une marque privée, ça prend des bonnes marges, le fournisseur de marque nationale il fait des marges beaucoup supérieures à la privée et de façon générale euh, je ne sais pas moi, publiquement si Kraft de ce monde dit qu'il fait des profits de, je dis n'importe quoi là, 15% de profitabilité pour ses ventes, la journée où il fait des marques privées il va croître ses ventes, son % de profit sur ses ventes va diminuer par contre.

A.F.

Okay.

Détaillant.

Donc c'est clair que les fournisseurs de marques privées fait moins de profit sur ses ventes que le fournisseur de marque nationale.

A.F.

Mais au niveau de la qualité de votre produit marque privée, c'est supérieur ? Équivalent?

Détaillant.

Nous on affirme que c'est équivalent.

A.F.

Équivalent.

Détaillant.

Pour, pour mettre au monde un produit de marque privée, le premier élément, il faut qu'on soit capable de trouver un produit équivalent, comparable au produit de marque nationale, il faut qu'il soit minimum 15% moins cher que la marque nationale, et il faut que je fasse plus de profitabilité que la marque nationale. Si je n'ai pas ces 3 équations là, je ne fais pas de marque privée.

A.F.

Ah. D'accord. Et quand vous choisissez les fournisseurs qui vont produire votre marque privée, euh, okay vous m'avez parlé de volume, premièrement vous regardez s'ils sont capables de produire suffisamment et s'ils sont capables de vous offrir une marge de profit suffisante. Mais quels autres critères est-ce que vous regardez pour choisir un transformateur?

Détaillant.

Nous quand on choisit un transformateur, on va en appel d'offre. On, on, on va dire du savon. Du savon en poudre. J'ai une banque de données, je sais qui fait du savon en poudre à travers le Canada et les Etats-Unis. J'ai ma liste de fournisseurs. Je va en appel d'offre et je fais une première sélection. Les fournisseurs m'envoient euh...des échantillons, et m'envoient un prix.

On test les échantillons et on regarde le prix, et tout de suite après avoir testé les échantillons et le prix, t'en élimine quelques uns. On dit à tel fournisseur ce ne sont pas des échantillons qui sont aptes ou comparables aux marques nationales de référence, et ils nous envoient pas des prix qui sont en fonction des prix qu'on a besoin pour justement être 15% moins cher, et avoir la même, avoir une grande équivalence. Donc on élimine.

Par la suite, on s'en va en 2^e round. On est partis met-on avec 30 fournisseurs, j'ai 15 fournisseurs on s'en va en 2^e round, pis on dit bon ben regardez votre qualité elle est comparable, on est d'accord avec ça, donc on vous demande de donner une dernière soumission, ou quand on a 2, les 2, 2 fournisseurs que la qualité est très bien, et qu'il y en a un que son prix est meilleur mais la qualité est pas tout à fait ce qu'on veut, on dit resoumettez-nous une qualité meilleure tout en gardant votre prix et euh...on s'en va en 2^e round. Suite à cette 2^e ronde là, ben il y a une élimination qui se fait. Quand on a choisi notre fournisseur en dernier, on dit bon ben làaaaa, on a des critères au niveau service. T'es tu capables de nous émettre des nouveaux services. On va aussi comme je disais exiger selon nos standards de qualité.

Quand on est capables d'avoir notre prix, qu'on a un produit de qualité, qu'ils sont capables de nous fournir, euh, avec un niveau de service acceptable, pis nous autres avec un niveau de

service acceptable pour que le fournisseur fournissent nos commandes à 98%, et euh...si qu'il rencontre nos standards d'audit, ben il va faire des affaires avec nous autres.

A.F.

Et tout ça va passer par votre, un entrepôt central avant d'être dirigé vers les magasins?

Détaillant.

Tout à fait. On a différents entrepôts centraux, ici au Qc on a 2 entrepôts à Montréal et Québec, et en Ontario on a 1 à Ottawa et 1 à Toronto. Donc on a 4 entrepôts où les fournisseurs vont livrer. Pour servir nos 4 bannières, comme je disais on a 2 bannières au Qc (nom) et (nom) et en Ontario le pendant si vous voulez, qui est (nom) aussi qui est nouveau avant ça ça s'appellait (nom) et (nom) qui sont tous en train de se convertir à (nom) et euh on a la bannière (nom) qui est le pendant de (nom) euh....en Ontario. Donc euh,...les fournisseurs doivent se référencer dans l'ensemble de nos magasins euh (nom), (nom)Ontario, (nom) et (nom).

AF.

Et une fois que le produit vous avez choisi votre fournisseur, euh...il vous fournit bien, les entrepôts sont bien garnis, la qualité est là, est-ce que ces gens doivent ultérieurement dans la relation avoir d'autres frais à payer par exemple si vous avez un produit de marque maison sur le circulaire, est-ce que vous demander à votre fournisseur de payer une partie de la publicité?

Détaillant.

Non pas, pas, pas en marque privée, on négocie les prix net, net, net en marque privée.

A.F.

Donc il y a aucun frais d'espace tablette, il y a aucune escompte ou rabais volume ou quoi que ce soit?

Détaillant.

Pas en marque privée. Nous quand on va en appel d'offre on dit aux fournisseurs bon ben notre savon, je me répète encore une fois on veut une soumission sur ce qu'on estime sur une base annuelle 500 000 caisses de savon, bon ben fais-moi des prix en fonction de 500 000 caisses.

A.F.

D'accord.

Détaillant.

On a pas ce type d'escompte la en marque privée. Tout est négocié de façon net, net, net, net.

A.F.

Okay. Bon.

Détaillant.

Par contre en marque nationale, eux autres il y a des escomptes, des rabais volume, des escomptes qu'on appelle de marge coopérative pour avoir des, des, des, des droits dans la circulaire, et chaque nouveau produit sur la tablette, ben ça coute des sous.

A.F.

Donc dans les marques nationales, il y a un frais pour l'espace tablette?

Détaillant.

Il y a un frais de référencement l'arrivée d'un nouveau produit doit être référencé ça c'est certain, et il y a un frais oui.

A.F.

Et ça c'est un frais fixe par sku ou ben si c'est un frais fixe par fournisseur?

.

Détaillant.

Par sku à l'entrée.

AF.

Par sku à l'entrée. Et ça est-ce que c'est une information trop stratégique pour que vous me disiez combien ça coûte?

Détaillant.

Absolument je vous dirais.....

A.F.

Oui en....

Détaillant.

.....ça va par catégorie, ça va euh, euh, euh,.....chaque catégorie a une charte comment ça coûte un nouveau produit.

A.F.

Ah. D'accord, okay. Ensuite de ça, est-ce que en marque nationale, chaque fabricant vous envoie dans chaque (nom) des produits gratuits pour que les gens à l'intérieur de chaque point de vente puissent le voir? Dans le cas, de par exemple je ne sais pas, si Heinz introduit un nouveau ketchup je dis n'importe quoi je le sais pas là, mais un fournisseur déjà listé il a des sku il rentre un nouveau sku, est-ce qu'il envoie des produits gratuits dans chaque (nom)?

Détaillant.

Non.

A.F.

Non ça arrive pas ça

Détaillant.

Non

A.F.

Est-ce qu'il y a des rabais volume, des remises quantitatives qui doivent être données à la fin...

Détaillant.

Il y a beaucoup de remises quantitatives effectivement, et sans aucun doute il va y avoir des escomptes additionnelles effectivement.

A.F.

Okay.

Détaillant.

Quand tu prépares de l'échantillonnage, quand des fournisseurs lancent des nouveaux produits des choses comme ça, ils font de la dégustation en magasin. Mais ça c'est au frais des fournisseurs, et euh...c'est pas nous qui fait ça.

A.F.

D'accord. Pis est-ce que là évidemment si le produit se retrouve sur votre circulaire vous chargez aussi quelque chose de supplémentaire?

Détaillant.

Le produit, oui et non, dans le sens que nous on s'entend sur un volume avec le fournisseur, le fournisseur va nous donner des escomptes. Bon regardez moi je va faire je ne sais pas là 300 000 caisses par année. Je suis prêt à te donner un montant x. Bon en nous donnant ce montant x la, ben nous ça nous permet justement d'ajouter ces produits la en circulaire.

Donc en d.but d'année, on fait justement une stratégie avec le fournisseur, on fait un programme avec le fournisseur, on s'entend sur les rabais avec le fournisseur, on s'entend sur un coûtant avec les fournisseurs, et on s'entend justement sur des allocations qu'il va nous donner pour soit des rabais volume, soit des argent pour la circulaire, mais ça c'est des ententes qui se prennent en début d'année.

A.F.

Okay je comprends. Et quand vous avez un nouveau fournisseur et un nouveau produit, vous exigez par exemple des avantages liés aux inventaires, soit avoir des termes plus long pour payer ou de la consignation, est-ce que c'est des choses que vous faites?

Détaillant.

Pas, pas beaucoup. Honnêtement très, très, très peu. Parce que nous on, je sais que ça se fait beaucoup en quincaillerie parce que c'est des stocks qui sont souvent saisonnier, mais nous il faut être convaincus de notre part qu'il va y avoir un roulement. Si il n'y a pas de roulement de produit, ça rentre même pas euh...on n'y va pas. Donc euh...c'est sur qu'on ne demande pas nécessairement des termes de paiement prolongés, normalement bon Kraft a ses termes

de paiement, d'autres fournisseurs ont leurs termes de paiement, et quand il y a un nouveau produit qu'on achète de ces fournisseurs là, ben ça embarque dans la même entente de terme de paiement. Si Kraft par exemple, je ne sais pas je dis n'importe quoi, nous offre 2% 10, net 30, ben sur les nouveaux produits ça va être le même terme.

A.F.

Okay je comprends. Là ça c'est toujours dans le contexte où la sélection est faite au bureau chef. Mais est-ce dans chaque point de vente, le directeur de la succursale ou le marchand propriétaire peut faire des achats qui ne sont pas, qui ne passent pas le bureau chef?

Détaillant.

Oui, il peut le faire. On a des ententes ce qu'on appelle des programmes de fidélité avec nos magasins. Donc le magasin euh... Doit s'engager pour un certain %, encore une fois c'est pas publique, donc le magasin il, il, après ça il gère son infidélité. Les chiffres que je vais vous donner ne sont pas bons non plus, mais par exemple si je dis avec les ententes qu'on a avec nos magasins, on signe des contrats, on dit il faut que tu sois fidèle à 90%. Donc il se doit d'acheter chez nous à 90% et l'autre 10% il peut faire ce qu'il veut.

A.F.

Okay donc euh, et habituellement vous voyez quoi dans cette catégorie d'achat discrétionnaire, qu'est-ce qui rentre dans ça?

Détaillant.

Normalement le pourquoi qu'on fait ça c'est justement parce qu'il y a beaucoup de petits volumes, pour encourager les producteurs locaux, les produits du terroir, c'est pour ça qu'on demande pas effectivement d'avoir 100%, nous les petits fournisseurs de produits du terroir, on veut pas nécessairement passer ça dans nos entrepôts. Regarde les fournisseurs de miel euh, il y a dans... beaucoup de municipalité au Qc, donc on peut pas tous les avoir donc on dit au magasin, ben vous, vous êtes monsieur x, vous êtes à St-Jérôme, ben encouragez votre fournisseur de miel de St-Jérôme, vous avez droit à ça, votre contrat d'achat d'approvisionnement (nom) vous permet de faire ça. Donc c'est beaucoup plus en fonction de ça, au lieu d'acheter, son, son, euh... son jus d'orange Tropicana chez un autre distributeur, le but en arrière du fait qu'on lui permet d'être infidèle, c'est vraiment pour encourager les producteurs locaux et les produits du terroir.

A.F.

D'accord. Et euh....là je sais que vous avez d'autres bannières dont vous m'avez pas parlé, par exemple vous avez (nom).

Détaillant.

C'est des petites bannières, le (nom) je pense qu'on a 2-3 magasins donc euh...on a (nom) qui sont des petites bannières, moi j'ai concentré ma, ma, ma, mon allocation sur nos plus grosses bannières qui représentent 90% et plus de notre volume.

A.F.

Mais est-ce que c'est quand même la même structure décisionnelle chez vos autres marchés plus petits, plus de proximité...

Détaillant.

Oui

A.F.

Ils ont accès à vos marques maisons, tout ce qui est listé chez, chez (nom) la même chose?

Détaillant.

Tout à fait.

A.F.

Donc comme sélection ils ont les mêmes produits mais plus euh....c'est à dire qu'ils ont accès à la même sélection qu'un (nom) ou qu'un (nom).

Détaillant.

Absolument. Par exemple ils font des choix aussi. Ils peuvent pas tout, tout avoir. Dans un (nom) il peut avoir plus de 20 000 référencements. Dans un petit (nom) ben.....il.....il va en avoir 3 fois moins, ou 4 fois moins. Donc là le magasin fait des choix.

A.F.

Okay. Pis euh, vous avez aussi 3 bannières de dépanneur. Bon en fait (nom) ça semble être une propriété partielle si j'ai bien compris?

Détaillant.

Tout à fait.

A.F.

Donc là au niveau du dépanneur est-ce que c'est complètement différent ou on parle encore de marques maison?

Détaillant.

Ils ont accès à nos marques maison.

A.F.

Et est-ce qu'ils ont accès à toute votre banque de sku? Pis vos programmes que vous parliez avec vos fournisseurs?

Détaillant.

Oui.

A.F.

C'est la même chose. Donc chez un (nom) on pourrait avoir.....

Détaillant.

Non pas (nom). (nom) ne fait pas partie, (nom) n'achète pas de chez nous. On est juste actionnaire de (nom), le (nom) a sa propre modèle d'affaire, (nom) a ses entrepôts, nous on parle plus de petits dépanneurs, de service pis tout ça. Le petit dépanneur euh.....mais (nom) fait ses affaires à lui.

A.F.

Okay donc (nom) par exemple, lui est à part, je vais le traiter différent, mais par exemple (nom) et (nom) eux peuvent avoir des produits de, soit de marques maison, ou des produits listés dans vos entrepôts sur leurs tablettes.

Détaillant.

Oui, exactement.

A.F.

D'Accord.

Détaillant.

(nom) a pas accès à notre ligne de marque maison.

A.F.

Okay, pour vous c'est pas euh, je sais pas si euh vous voulez répondre à ça, mais quel est l'avantage pour vous outre les marchés, je vois qu'en épicerie vous semblez rejoindre à peu près tous les consommateurs ceux qui sont plus soucieux des prix, ceux qui aiment peut-être une qualité plus supérieure plus de choix et dans les dépanneurs quelle est la, la, l'avantage aussi d'aller se chercher les dépanneurs, c'est-à-dire d'offrir votre sélection dans les dépanneurs aussi?

Détaillant.

Ben d'abord les dépanneurs c'est du volume additionnel, nous c'est, c'est toute une business de volume l'alimentation, donc plus qu'on a du volume, plus qu'on a de meilleures ententes, donc c'est l'addition de tous ces événements qui font en sorte qu'on est capables de bénéficier de, de, d'escomptes additionnelles avec nos fournisseurs, et tous ces volumes là nous permettent d'aller en appel d'offre en marque privée. Tu vois quand on avait juste (nom), en achetant (nom) en 2005, on a pratiquement doublé de volume donc en marque privée, la journée où je va en appel d'offre avec mes fournisseurs, ben c'est évident que le monde m'écoutait. Les négociateurs en marques nationales, quand on a doublé de volume en marques nationales, ça créé des ententes meilleures. Le volume appelle des négociations meilleures.

A.F.

D'accord. Je comprends. Donc la la stratégie de (nom) dans le futur c'est vraiment d'aller au niveau national partout ou est-ce que c'est juste que le marché de l'Ontario c'est similaire à celui du Qc?

Détaillant.

Ben.....regardez je ne suis pas le président de la cie, je ne suis pas euh.....c'est évident que (nom) a une occasion d'aller dans l'ouest canadien ou dans les maritimes il va y aller. Je pense qu'il fallait qu'ils passent par l'Ontario avant, parce que ça fait une synergie Qc pis aller à Vancouver c'est difficile de créer une synergie. En Ontario je pense que ça l'a passé par là, on est maintenant aptes à étendre nos tentacules pis dans de s'en aller dans le marché de l'ouest canadien pis des maritimes.

A.F.
D'accord.

Détaillant.

Ça prend des distributeurs qui sont à vendre pour pouvoir acheter. Je ne pense pas que ce soit le cas présentement dans le marché canadien.

A.F.

Okay. Ma dernière question en lien avec le 2^e bloc de mon entrevue avant de passer aux tendances, ce serait est-ce que c'est important pour développer des relations avec vos fournisseurs ou si vous pouvez changer de fournisseurs, je dirais pas facilement, mais est-ce que vous êtes flexible pour une question de quelques dollars la caisse vous iriez ailleurs ou est-ce que le développement de relation c'est vraiment, ça prime sur le prix par exemple?

Détaillant.

Écoutez, vous adressez cette question là au vice-président des marques maison ou de façon générale ou euh.....?

A.F.

Non mais quand vous allez en appel d'offre par exemple pour un produit de marque maison et que vous avez sélectionné un fournisseur et il vous fournit depuis deux années, vous avez une bonne relation, le service est bon, et là vous avez un autre fournisseur qu'il vous ferait peut-être le même produit un petit moins cher alors que...

Détaillant.

Un petit moins cher, on ne changerait pas de fournisseur, mais un moment donné faut penser que on est pas, faut faire attention, c'est une bonne question que vous me posez, c'est pas un club fermé non plus. Parce que la journée que je vais en appel d'offre, et à chaque fois que euh.....ma euh...c'est pas mon fournisseur actuel, euh qui a le meilleur prix, pis que je m'en vas dire à mon fournisseur y manque 2% pis tu gardes ma business, et que je ne change jamais de fournisseur ben euh...le marché va le savoir, et ce que ça va faire c'est que les autres fournisseurs ne soumissionneront plus à ma business, pis je vais être pris avec mes fournisseurs actuels pour le restant de mes jours. Je veux juste vous dire que c'est pas un club fermé c'est pas un club privé...

Rire

...oui on fait des changements de fournisseurs, pour 1% ou 2% du prix de départ on changera pas, mais tout dépend de la business. Comme dans du beurre, c'est une grosse, grosse, grosse

business en marque privée, ben à 2% pour moi c'est énorme pis je changerais de fournisseur si je crois que mon nouveau fournisseur est capable de me servir correctement. C'est un couteau à 2 tranchants de dire que je ne change jamais de fournisseur, que les relations à long terme font foi de tout, oui les relations à long terme sont importantes, mais ne font pas foi de tout.

A.F.

Okay, je comprends, c'est super intéressant. Là je vais parler des tendances que j'ai identifiées et j'aimerais cela que vous me disiez si vous en avez vu et si vous constatez ça aussi.

Détaillant.

Okay.

A.F.

La première que j'ai trouvée dans la littérature, c'est que les surfaces de vente sont de plus en plus grandes pour offrir un « one-stop-shopping ». Est-ce que vous constatez ça aussi dans votre pratique?

Détaillant.

Moi je ne suis pas d'accord avec ça, de plus en plus grandes je ne pense pas. Moi je ne pense pas que les québécois, si Wal-Mart supercenter n'est pas rendu au Qc c'est justement je pense à cause que le québécois n'est pas prêt à ça. Euh...le « one-stop-shopping » les gens.....ce qu'on remarque de plus en plus c'est que les gens font de plus petites épiceries et vont plus souvent en magasin. Donc ça donne totalement le contraire de ce que vous venez de dire je pense qu'il ya 7-8-10 ans on pensait comme ça on va faire plus grand, on va offrir une plus grande variété, les gens vont faire du « one-stop-shopping », on va mettre plus d'alimentaire dans nos magasins ça ça pas vraiment connu un grand succès. Nos magasins oui se sont agrandis pour être au goût du jour, mais pas nécessairement pour faire du « one-stop-shopping ». Nous on pense qu'en magasin avec des surfaces de vente de 30 000-35 000 p.c. c'est un excellent magasin.

A.F.

Et est-ce que vous avez aussi constaté que le brouillage des réseaux, nous ce qu'on appelle en marketing le brouillage des réseaux c'est qu'on retrouve de l'alimentation loin des marchands spécialisés en alimentation, par exemple on peut faire une partie de l'épicerie chez Wal-Mart ou en Ontario chez Canadian Tire, les grandes surfaces pas beaucoup ici au Qc, mais est-ce que le brouillage des réseaux

Ici je n'ai pas pu finir ma question

Détaillant.

Oui oui, je sais Wal-Mart vend de l'épicerie, Costco vend de l'épicerie, les pharmacies vendent de l'épicerie c'est sûr que c'est un compétiteur à nous, mais vous m'avez parlé de surfaces, mais en terme de surface de dire que plus la surface est grande ça donne du one-stop-shopping, plus le consommateur adhère à ça, je suis loin d'être convaincu de ça. Je pense que Loblaw's qui, qui, transfère ses magasins en Maxi, ben on s'aperçoit que Loblaw's

avec ses grandes, grandes surfaces ça peut-être pas faite l'affaire du consommateur de façon générale. Mais que les pharmacies et Wal-Mart vendent de l'épicerie, oui ça croit.

A.F.

Okay donc les grandes surfaces c'est peut-être une tendance plus adaptée au marché américain et peut-être même Ontarien. Est-ce que vous avez aussi constaté une augmentation de la demande pour les produits prêts à manger?

Détaillant.

Oui

A.F.

Est-ce que ça c'est quelque chose sur laquelle vous développez au niveau...

Détaillant.

Autant en marque privée, on essaye d'avoir des choses en marques privée et en marque nationale. Absolument.

A.F.

Donc ça c'est quelque chose qui prend vraiment de l'ampleur?

Détaillant.

Absolument

A.F.

Est-ce que aussi la demande pour des produits santé est en augmentation?

Détaillant.

Absolument.

A.F.

Est-ce que vous voyez cela aussi le paradoxe que les gens veulent manger de plus en plus santé mais des produits avec de moins en moins de gras, de sel, de sucre mais qui se gardent de plus en plus longtemps.

Détaillant.

Qu'est-ce que vous voulez dire qui se garde de plus en plus longtemps?

A.F.

C'est en fait que dans le discours des gens que j'interview c'est ce qu'ils me disent, que les détaillants demandent des produits santé, sans gras trans, moins de sel moins de sucre mais qui ont une date de péremption plus loin.

Détaillant.

Je dois admettre qu'au niveau de la date de péremption pas vraiment. Mais c'est clair qu'au niveau santé, en sent une pression des consommateurs pour des produits avec moins de gras et moins de sel.

A.F.

D'Accord. Et est-ce que dans cette même tendance là, les produits, bon la je dis biotech, je ne sais comment vous vous les appelez, mais les produits qui ont des additifs qui améliorent la santé comme les yogourts avec probiotiques, est-ce que ça aussi c'est une demande qui augmente de plus en plus.

Détaillant.

Absolument.

A.F.

Pis ça est-ce que vous avez des produits de marques maison que vous allez ajouter à vos lignes?

Détaillant.

On a déjà des céréales, on a déjà des yogourts, des jus, certains produits à base de probiotiques.

A.F.

Et euh, ma dernière tendance qu'on a identifié, c'est le snacking. Euh bon dans la littérature j'ai trouvé que les gens achetaient de plus en plus d'aliments qui se consomment dans les 30 minutes suivant l'achat. Est-ce que ça pour vous ça change la donne en magasin, est-ce que vous avez de plus en plus d'aliments de ce type-là collation? Ou emballés en petites portions?

Détaillant.

C'est pas en fonction que ça se mange tout de suite, c'est plus en fonction des produits qui sont plus portionnés. On remarque effectivement le vieillissement de la population, beaucoup plus de gens seuls, les produits que moi j'appelle portionnés c'est clair que c'est une tendance lourde. Les plus petits formats c'est clair qu'on va avoir de plus en plus de produits en magasin de ce choix là.

A.F.

Okay. Parfait.

Détaillant.

Une autre tendance c'est tout ce qui est produit biologiques, ça aussi c'est une tendance que j'appellerais lourde. Nous en marque privée on développe de plus en plus de produits biologiques.

A.F.

Okay. Et est-ce qu'il y aurait d'autres tendances que vous avez observé?

Détaillant.

Non c'est pas mal ceux la. Les tendances c'est les tendances santé, biologiques, les portions, le prêt-à-manger en magasin, c'est pas mal ces tendances la.

A.F.

D'accord, et bien j'ai fait le tour des questions que je voulais vous demander, je vous remercie beaucoup de votre générosité, ça été très intéressant et instructif pour moi

Détaillant.

Ça m'a fait plaisir et je vais te souhaiter bonne chance!

A.F.

Merci beaucoup!

BIBLIOGRAPHIE

- Alawadi, K.L., Farris, P., Shames, E., 1999, "Trade promotion: essential to selling through resellers", Sloan Management Review, Vol. 41, No.1, p. 83
- Ailawadi, K.L., Beauchamp, J.P., Donthu, N., Gauri, D.K., Shankar, V., 2009, "Communication and promotion decisions in retailing: a review and directions for future research", Journal of Retailing, Vol. 85, No. 1, p. 42-55.
- Allaire Y., Firsirotu M., 2004, « Stratégies et moteurs de performances », Chenelière/McGraw-Hill, 2004, 566 pages.
- Anderson, E., Coughlan, A.T., 1987. «International Market Entry and Expansion via Independant or Integrated Channels of Distribution » Journal of Marketing, Vol. 51, No.1, p. 71.
- Anderson, E., Lodish, L.M., Weitz, B., 1987, « Ressource Allocation Behavior in Conventiounal Channels », in Robicheaux, R.A., Coleman, J.E., 1994, « The structure of marketing channel relationships», Journal of the Academy of Marketing Science, volume 22, no.1, page 38-51
- Anderson, J.C., Narus, J.A., 1990, «A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships», Journal of Marketing, Vol. 54, No. 1, p.42.
- Anderson, E., Weitz, B., 1989, « Determinants of continuity in conventiounal industrial channel dyads », Marketing Science, vol. 8, no. 4, p. 310-323.
- Anderson, E., Weitz, B., 1992, «The Use of Pledges to build and sustain Commitment in Distribution Channels», Journal of Marketing Reasearch, Vol.29, No. 1, p.18.
- Antia, K.D., Frazier, G., 2001, « Severity of contract enforcement in interfirm channel relationships », Journal of Marketing, Vol. 65, No. 4, p.67
- Bagozzi, 1975, in Robicheaux, R.A., Coleman, J.E., 1994, « The structure of marketing channel relationships», Journal of the Academy of Marketing Science, volume 22, no.1, page 38-51
- Bédard, J., Chrétien, D., 2004, « Mangeons-nous québécois? », Revue L'Actualité, Février 2004
- Bédard M., Miller R., 2003, « La Direction des Entreprises », Chenelière/McGraw-Hill, 2003, 835 pages.
- Benoun, M., Héliès-Hassid, M.L., 2004, « Category management : Mythes & réalités », Revue Française du Marketing, No, 198, 3/5, p. 73

Berry, L.L., 1983 in Berry, L.L., 1995, « *Relationship marketing of services: Growing interest, emerging of perspectives* », Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, p.236

Bérubé, S., 2009, « *La vérité dans l'assiette* », Journal La Presse, samedi 3 octobre 2009.

Blattberg, R.C., Neslin, S.A., 1990, « *Sales promotion: concepts, Methods and Strategies* », Englewood Cliffs, NJ: prentice Hall, dans Kasulis & al (1999).

Bottin de la statistique alimentaire, 2008, Ministère de l'agriculture, des pêcheries, et de l'alimentation du Québec. Édition 2009.

Bourdeau, R., Gaudet C., 2004, « *Portrait de la distribution alimentaire au Québec* », Direction de la Transformation Alimentaire et des Marchés, Agriculture, Pêcheries et Alimentation Québec, Septembre 2004.

Bowman & Faulkner in Parnell, J.A., 2006, « *Generic Strategies After Two Decades : A Reconceptualization of Competitive Strategy* », Management Decision, Vol. 44, No. 8, pp. 1139-1154.

Bröring, S., Cloutier, L.M., 2008, « *Value-Creation in new Product Development within converging value chains* », British Food Journal, Vol. 110, No. 1, pp. 76-97.

Brown, J., 1977, « *An Improved Measure of Distribution Channel Conflicts* », in Stern & Reve 1979.

BSA: Bottin de la statistique alimentaire, Mapaq, 2006,

Chevalier, M., Curhan, R.C., 1976, « *Retail promotion as a function of trade promotions : A descriptive analysis* », Sloan Management Review, 1976, Vol. 18, No. 1, p.19.

Childs, 1999, in Bröring, S., Cloutier, L.M., 2008, « *Value-Creation in new Product Development within converging value chains* », British Food Journal, Vol. 110, No. 1, pp. 76-97.

Choi, D., Valikangas, L., 2001, « *Patterns of strategy innovation* » European Management Journal, Vol. 19, No. 4, p. 424

Chrétien, D., 2004, « *Mangeons-nous québécois?* », L'Actualité, Février 2004.

CIBC World Markets, août 2006, « *La dynamique de la distribution alimentaire d'hier à aujourd'hui* », Revue Regard de l'Industrie Alimentaire, août 2007, p.15
www.mapaq.gouv.q.c.ca

- Colla, E., 2004, « *Les bases du pouvoir contractuel de la grande distribution : une approche intégrative* », Revue Française du Marketing, Jul 2004, 198 pages
- Coughland, A.T., Anderson, E., Stern J.W., El-Ansary, A.L., 2001, “*Marketing Channel*,” Prentice Hall.
- CRFA 2006, Institutionnal Foodservice Market Report, p.7, tableau 78,
- CRFA 2005, Foods Services Facts, 2005, Tableau 69
- Crosby, L.A., Evans, K.R., Cowles, D., 1990, “*Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective*”, Journal of Marketing, Vol. 54, No. 3, p. 68
- Curhan, R.C., Kopp, R.J., 1987, “*Obtaining retailer support for trade deals*”, Journal of Advertising Research, Jan 1988, Vol. 27, No. 6, p.51
- D’Astous, A., Daghfous, N., Balloffet, P., Boulaire, C., 2006, « *Comportement du Consommateur* », Éditions Chenelière Éducation, 510 pages.
- Davies, 1990, Lugli 1998, Foranri 1999, Colla, E., 2004, « *Les bases du pouvoir contractuel de la grande distribution : une approche intégrative* », Revue française du Marketing, Jul 2004, 198 pages
- Des Garets, V., 2000, « *Les relations fabricants-distributeurs et les modalités de leur coordination* », dans Fabbes Costes, Coli et Paché (Eds), « *Faire de la recherche en logistique et distribution?* » Paris, Vuibert, 109-126.
- De Wulf, K., Odederken-Schröder, G., Iacobucci, D., 2001, “*Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration*”, Journal of Marketing, vol. 65, No.4, p. 33
- Dion, D., Sueur, I., 2006, “*La distribution*”, Éditions Dunod, Paris 2006, 128 pages.
- Drèze, X., Bell, D.R., 2002, « *Changing the Channel: A better way to do trade promotions*” MIT Sloan Management Review, Vol. 43, No. 2,
- Drèze, X., Bell, D.R., 2003, “*Creating win-win trade promotions: Theory and empirical analysis of scan-back deals*”, Marketing Science, Vol. 22, No. 1, p.24
- Dussart, C., 1998, “*Category Management: Strengths, Limits and Developments*”, European Management Journal, Vol. 16, No. 1.
- Dwyer, F.R., Walker, O., 1981, “*Bargaining in an Asymmetrical Power Structure*”, Journal of Marketing, Vol. 45, pp. 104-115.

Dwyer, F.R., Welsh, M.A., 1985, «*Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels*», Journal of Marketing Research, Vol. 22, No.4, p.397.

Eastham, J.F., Sharples, L., Ball, S.D., 2001, «*Food Supply Chain Management*», Éditions Butterworth Heinemann, 339 pages.

El-Ansary, A.I., Stern, L.W., 1972, «*Power Measurement in the Distribution Channel*», Journal of Marketing Research, Feb., pp.: 47-52.

Etgar, M., 1977, «*Channel Environments and Channel Leadership*», Journal of Marketing Research, Vol. 14, pp. 69-76.

Food Institute 2003, rapport sur le site du MAPAQ.

Filiatrault, P., 1997, «*Comment faire un plan de marketing stratégique* », Éditions Transcontinental, 198 pages.

Fiun-Sheng, C-L., Ching-Rung, C., 2008, «*Determinants of Manufacturer's Selection of Distributors* », Supply Chain Management International Journal, Vol. 13, No.5, pp.356-365.

Frazier, G., 1983, «*Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels : A Broadened perspective* », Journal of Marketing, Vol. 47, pp. 68-78.

Frazier, G., 1999, «*Organising and Managing Channels of Distribution* », Academy of Marketing Science, Vol. 27, No. 2, pp. 226-240.

Frazier, G., Rody R.C., 1991. «*The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels*», Journal of Marketing, Vol. 55, pp. 52-69.

Ganesan, S., 1994, «*Determinants of long-term Orientation in buyer-seller relationships*»Journal of Marketing, Vol. 58, No. 2, p.1

Gomez, M.I., Maratou, L.M., Just, D.R., 2006, «*Factors affecting the allocation of trade promotions in the U.S. food distribution system*», Review of Agricultur Economics, Vol. 29, No. 1, p.119-140

Gomez, M. I., Rao, V.R., McLaughlin, E.W., 2007, «*Empirical analysis of budget and allocation of trade promotions in the U.S. supermarket industry*», Journal of Marketing Research, Août 2007, Vol. 44, No. 3 p. 410-424.

Gronroos, C., 1990, «*Defining Marketing: A Market oriented approach*», European Journal of Marketing, Vol. 23, No. 1, p. 52.

Grunert, K.G., Esbjerg, L., Bech-Larsen, T., Brunso, K., Jorn Juhl, H., 2006, «*Consumer Preferences for Retailer Brand Architectures: Results form a Conjoint*

Study», *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 34, No. 8, pp. 597-608.

Guide d'accès au marché, Transaq, Ministère Agriculture, Pêcheries, Alimentation du Québec, 2006.

Guide du Manipulateur d'aliments, Transaq, Ministère Agriculture, Pêcheries, Alimentation du Québec, 2009.

Gundlack G.T., Achrol, R.S., Mentzer, J.T., 1995, « *The Structure of Commitment in Exchange* », *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, p. 78

Halcom, dans: Quinn Patton, M., 2001, « *Qualitative Research & Evaluation Methods* », 3e édition, Sage Publications, 127 pages.

Hallén, L., Johanson, J., Seyed-Mohamed, N., 1991, « *Interfirm Adaptation in Business Relationships* », *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 2, pp. 29

Heasman & Melletin, 2001, in Broring, S., Cloutier, L.M., 2008, « *Value-Creation in new Product Development within converging value chains* », *British Food Journal*, Vol. 110, No. 1, pp. 76-97.

Heide, J., 1994, « *Interorganizational Governance in Marketing Channels* », *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 71-85.

Hoetker, G., 2005, « *How much you know versus how well I know you: Selecting a Supplier for a Technically Innovative Component* », *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 75-96.

Hunt, S.D., Nevin, J.R., 1974, « *Power in a channel of distribution : sources and consequences* », *Journal of Marketing Research*, XI, May 1974, p. 186-193

Institut national de la santé publique, 2004, « *Étude des habitudes alimentaires des québécois* », dans *Journal de Montréal*, 25 septembre 2009, page 9.

Kalafatis, S.P., 2000, « *Buyer-Seller Relationships among Distribution Channels* », *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, p.215-228.

Kaleka, A., 2002, « *Resources and Capabilities driving Competitive Advantage in Export markets: Guidelines for Industrial Exporters* », *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No.3, p. 273.

Kasulis, J.J., Morgan, F.W., Griffith, D.E., Kenderline, J.M., 1999, « *Managing Trade Promotions in the Context of Market Power* », *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 27, No. 3, p.320

Kohli & Jaworski, 1990; Kotler & Armstrong, 1994; Narver & Slater, 1990; in Lafferty, B.A., Hult, G.T., 1999, «*A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives*», *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 1/2, 2001, pp.92-109.

Kotler, Lévy, 1969, in Robicheaux, R.A., Coleman, J.E., 1994, «*The structure of marketing channel relationships*», *Journal of the Academy of Marketing Science*, volume 22, no.1, page 38-51

Klein, B., Murphy, K.M., 2008, «*Exclusive Dealing Intensifies Competition for Distribution*», *Antitrust Law Journal*, Vol. 75, No. 2, page 33.

Klein, B., Wright, J.D., 2007, «*The economics of slotting contracts*», *Journal of Law & Economics*, Vol. 50, No. 3, page 42.

Kumar, N., Rajiv, S., Jeuland, A., 2001, «*Effectiveness of trade promotions: Analysing the determinants of retail pass-through*», *Marketing Science*, Vol. 20, No. 4, p. 382

Kumar, N., Scheer, L.K., Steenkamp, J-B.E.M., 1995, «*The Effects of Perceived Interdependence on Dealers Attitudes*», *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 3, p. 348

Lafferty, B.A., Hult, G.T., 1998. «*A synthesis of contemporary market orientation perspective*», *American Marketing Association*, Vol. 9, p.71

Lepak & al. 2007, in Brooking, S., Cloutier, L.M., 2008, «*Value-Creation in new Product Development within converging value chains*», *British Food Journal*, Vol. 110, No. 1, pp. 76-97.

Les Affaires, 2009, «*Les aliments fonctionnels, nouvelle mine d'or des géants de l'agroalimentaire*», *Journal Les Affaires*, 3 au 9 octobre 2009, page 32.

Lessassy, L., 2007, «*Pratiques des Filières en Grande Distribution: une Analyse par le Théories des coûts de Transaction*», *Décisions Marketing*, Vol. 46, p.77

Lindblom, A., Olkkonen, R., 2006, «*Category Management Tactics: an Analysis of Manufacturer's Control*», *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34, No. 6, pp. 482-496.

Lusch, R.F., 1976, «*Sources of Power: Their Impact on Intra Channel Conflict*», *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, pp. 382-390.

Lusch, R.F., Brown, J., 1982, «*A Modified Model of Power in the Marketing Channel*», *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp. 312-323.

Lusch, R.F., Brown, J., 1996, «*Interdependency, Contracting, and Relational behaviour in Marketing Channels*», *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, p. 19.

- Maisonnas, S., « *Les sources de pouvoir à l'origine du déploiement des promotions réseau.* » Texte non publié.
- Mapaq, 2006, « Bottin Statistique de l'alimentation ».
- Mapaq, Ministère Agriculture Pêches & Alimentation du Qc, www.mapaq.gouv.qc.ca, Direction Générale de l'alimentation.
- Martenson, R., 2007, « *Corporate Brand Image, Satisfaction and Store Loyalty* », International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 35, No. 7, pp.544-555
- Meng-Shiunn, L., Jui-Ying, H., 2008, « *Expanded Perspective on the Biotech Industry: Qualitative research for assisting in Establishing sustainable competitive advantages* », The Business Review, Vol. 10, No. 1, été 2008.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994, « *The Commitment Trust Theory of Relationships Marketing* », Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, p.20
- Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D., Evans, K.R., 2007, « *Les Facteurs qui influencent l'efficacité du marketing relationnel: Uune méta-analyse* », Journal of Marketing, Vol. 70, No. 4, p. 136-153.
- Parnell, J.A., 2006, « *Generic strategies after two decades: A reconceptualization of competitive strategy* », Management Decision, Vol. 34, No. 8, p. 1139
- Pearson, M., Monoky, J.F., 1976, « *The Role of Conflict and Coppoeration on Channel Performance* », in Stern & Reve 1979, « *American marketing Association*, pp. 240-244.
- Quinn Patton, M., 2001, « *Qualitative Research & Evaluation Methods* », 3e edition, Sage Publications, 127 pages.
- Raju, J., Zhang Z.J., 2005, « *Channel Coordination in the Presence of a Dominant Retailer* », Marketing Science, Vol. 24, No. 2, p. 254.
- Reve T., Stern, W.S., 1979, « *Interorganizational Relations in Marketing Channels* », The Academy of Management Review, Vol. 4, No. 3, p.405.
- Robicheaux, R.A., Coleman, J.E., 1994, « *The structure of marketing channel relationships* », Journal of the Academy of Marketing Science, volume 22, no.1, page 38-51
- Robicheaux, R.A., El-Ansary, A.I., 1976, « *A General Model for Understanding Channel Member Behavior* », Journal of Retailing, Vol. 52, pp. 13-30.

- Rosenberg, L.J., Stern, W.L., 1971, in Reve & Stern (1979) «*Conflict Measurement in the Distribution Channel*», Journal of Marketing Research, Vol. 8, pp. 437-442.
- Rosenbloom B., 1999, «*Marketing Channels* », 6th édition, Hartcourt, 1999, 688 pages.
- Rosenbloom B., 1973, «*Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker* », Journal of Marketing, Vol. 37, No. 3, p.26.
- Rosenbloom, B., 1978, «*Motivating Independent Distribution Channel Members*», Industrial Marketing Management, Vol. 7, No.4, p.275
- Rosenbloom, B., 1979, «*Using Physical Distribution Strategy for Better Channel Management*», Academy of Marketing Science, Vol. 7, No. 1, p.61
- Rosenbloom, B., Larson, T., Smith B., 2004, «*The Effectiveness of Upstream Influence Attempts in high and Low Context Export marketing Channels*», Journal of Marketing Channels, Vol. 11, No. 4, p.3.
- Ross, W.T.Jr., Anderson, E., Weitz, B., 1997, «*Performance in Principal-agents dyads: the causes and consequences of perceived Asymetry of Commitment to the Relationships*», Management Science, Vol. 43, No. 5, p.680.
- Santoro, M.D., 2000, «*Success breeds success: The Linkage between Relationship Intensity and Tangible Outcomes in Industry-University Collaborative*», Journal of High Technology Management Research, Vol. 11, No.2, p. 255.
- Sayman, S., Hoch, S.J., Raju, J.S., 2002, «*Positioning of Store Brands*», Marketing Science, Vol. 21, No. 4, p.378.
- Sharma, A., Mehrotra, A., 2007, «*Choosing an optimal channel mix in a multichannel environment* », Industrial Marketing Management, 2007, Vol. 36, No. 1 p.21
- Sheffman, D.T., 2002, «*Antitrust economics and marketing*», Journal of Public Policy and Marketing, Vol. 21, No. 2, p. 243
- Shiple, D., Edgan, C., Edgett, S., 1991, «*Meeting Selection Criteria: Direct versus distributor channels*», Industrial Marketing Management, Vol. 20, No. 4, p.297.
- Sigué, S.P., 2008, «*Consumer and retail promotion: Who is better off?*», Journal of Retailing, Vol. 84, No. 4, p. 449
- Srivinasan, S., Powels, K., Hansens, D., Dekimpe, M.G., 2004, «*Do promotions benefit manufacturers, retailers or both?*» Marketing Science, Vol. 50, No. 5, p. 617
- Stern L.W., Reve T., 1980, «*Distribution channels as political economies : a framework for comparative analysis*», Journal of Marketing, Vol. 44, No. 3, summer 1980, p.52-64.

Sullivan, M.W., 2002, « *The role of marketing in antitrust* », Journal of Public Policy and Marketing, Vol. 21, No. 2, p. 247

Transformation alimentaire Québec, www.transformationalimentairequebec.com, Mars 2006, Guide d'Accès au Marché.

Transformation Alimentaire Québec, 2007, « *Mettez le Québec dans votre Assiette* », Direction du Développement des Marchés et de l'Exportation, MAPAQ, novembre 2007.

Tremblay, D.G., Van Schendel, V., 2004, « *Économie du Québec: Régions, acteurs, enjeux* », Éditions Saint-Martin, 887 pages.

Turcotte, C., 2007, « *L'ALTA avoue ses faiblesses : Les transformateurs réclament un sérieux coup de barre* », Le Devoir, 2007, 5 sept-2007, 2 pages.

USDA U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, 2005 Tableau 54

Vandercammen M., Jospin-Pernet N., 2005, « *La distribution* », 2^e édition, De Boeck, 504 pages.

Walker, O.C. Jr., 1972, in Reve & Stern (1979), « *The Effects of Learning on Bargaining Behavior* », American Marketing Association, pp.194-199.

Walters, R.G., 1989, « *An empirical investigation into retailer's response to manufacturer trade promotion* », Journal of Retailing, No. 65, vol. 2, p. 253.

Warren, R.L., 1967, in Robicheaux & Coleman (1994), « *The Interorganizational Field as a Focus for Investigation* », Administrative Science Quarterly, Sept., pp. 468-481.

Weitz, B.A., Jap, S.D., 1995, « *Relationship Marketing and Distribution Channels* », Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, pp. 305-320.

White, J.C., Troy, L.C., Gerlich, R.N., 2000, « *The role of slotting fees and introductory allowances in retail buyer's new products acceptance decisions* », Academy of Marketing Science Journal, Vol. 28, No. 2, p. 291

Wilkinson, I.F., 1973, in Reve & Stern (1979), « *Power and Influence Structures in Distribution Channels* », Marketing & Logistics, Cranfield School of management, England, 1973.

Zerrillo, P., Iacobucci, D., 1995, « *Trade promotions: a call for a more rational approach* », Business Horizons, Vol. 38, No. 4, p. 69