

## **La distribution en grandes surfaces alimentaires est-elle compatible avec une image de marque premium ? Le cas de la biscuiterie Jeannette**

**Doriane Machuret**

Master Gestion de Production Logistique Achats

*Parcours Marketing Commerce Distribution Achats*

---

### *Résumé*

*Le positionnement d'une entreprise est dynamique : il s'agit d'un travail stratégique continu. Ce mémoire explore comment la montée en gamme d'une entreprise doit s'inscrire en cohérence avec son mix marketing. Une première partie de recherche porte sur les théories stratégiques de positionnement, notamment à travers l'analyse VRIO. La deuxième partie établit un état des lieux du secteur des madeleines en France et propose une analyse des principaux acteurs du marché. La troisième partie présente une étude quantitative, selon une méthode déductive, sur le positionnement perçu de la Biscuiterie Jeannette en grande distribution. Enfin, la dernière partie formule des préconisations opérationnelles pour l'entreprise.*

Mots-clés : positionnement, perceptions, mission, valeur perçue, consommateur, critères d'achats



## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à remercier Alexia Boullier et Benoît Martinet pour leur accompagnement et la confiance qu'ils m'ont accordée au cours de ces trois dernières années. Mon expérience à la Biscuiterie Jeannette fut riche, tant sur le plan humain que sur le plan professionnel. L'entreprise possède une équipe aux personnalités différentes, mais soudée, solidaire, et profondément bienveillante. Cela est dû à un sens aigu du recrutement de la part des dirigeants, qui savent valoriser les forces internes pour développer les compétences. Même si mon lancement professionnel ne se fait pas dans cette entreprise, j'aurais un grand plaisir à y revenir au cours de ma carrière.

Je tiens à remercier Olivier Mevel pour ses conseils et son expertise durant la rédaction de ce mémoire. Je vous remercie aussi pour le Master Gestion de Production Logistique et Achats, un cursus innovant et rare, dispensé dans des conditions d'apprentissage particulièrement propices. C'est une chance d'avoir accès à une éducation de cette qualité.

Je tiens à remercier l'ISFFEL, de permettre à ses étudiants d'évoluer dans un cadre aussi familial. Merci à David Lesven pour son organisation et sa présence bienveillante au cours des deux années passées dans cette école.

## SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>2</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>6</b>
<b>1.- CADRE THÉORIQUE ET STRATÉGIQUE : POSITIONNEMENT DE MARQUE ET STRATÉGIE DE DISTRIBUTION.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1., Fondements du positionnement de marque.....</b>	<b>8</b>
1.1.1., Les stratégies génériques (Porter, Kim & Mauborgne) : différenciation, Océan Rouge et Océan Bleu.....	8
1.1.2. Comment construire une offre cohérente afin de pénétrer la grande distribution alimentaire ?.....	15
1.2.3. Le mix marketing ne peut pas faire l'objet d'un développement séparé d'une relation client assumée.....	18
1.1.3. Présentation et mise en opérationnalisation des outils d'analyse stratégiques relatifs à une entreprise de la pâte jaune.....	27
1.1.4. Comment différencier les marques et quelles sont leur perception de la part des consommateurs ? Une analyse par le modèle VRIO.....	29
1.2.3. Quelles sont les modalités de développement d'une entreprise agroalimentaire en termes de maîtrise des canaux de distribution.....	34
<b>2.- DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU MARCHÉ DES MADELEINES ET DU POSITIONNEMENT DE LA BISCUITERIE JEANNETTE.....</b>	<b>39</b>
2.1. Présentation du secteur de la madeleine.....	39
2.1.1. État du marché : poids économique, tendances de consommation.....	39
2.1.2. Segmentation du marché : mass market, bio, premium, local.....	42
2.2. Cartographie des acteurs et analyse concurrentielle.....	43
2.2.1. Les grandes marques industrielles (Bonne Maman, Ker Cadelac, etc.).....	43
2.2.2. Les marques de distributeurs (Carrefour, Leclerc... ).....	47
2.2.3. Les marques régionales ou artisanales.....	48
2.2.4. Positionnement des différents acteurs : prix, image, cibles.....	51
2.3. Analyse comparative et benchmarking.....	62

2.3.1. Politique de prix selon les canaux de distribution.....	62
2.3.2. Construction d'une matrice image-prix pour situer les marques.....	64
2.4. Fiche stratégique de Jeannette.....	64
2.4.1. Historique, valeurs, mission.....	64
2.4.2. Analyse VRIO de la Biscuiterie Jeannette.....	65
2.4.3. Distribution actuelle et chiffre d'affaires.....	67
2.4.4. Positionnement voulu et perçu de l'entreprise.....	68
<b>3-, ASPECT EMPIRIQUE ET ÉTUDE TERRAIN : DES PERCEPTIONS DES CONSUMMATEURS ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES.....</b>	<b>70</b>
3.1. Méthodologie de l'enquête et garantie de représentativité.....	70
3.1.1. Présentation de l'enquête : les études qualitatives et quantitatives.....	70
3.1.1. Objectifs de l'enquête.....	71
3.1.2. Définition de la population et de la zone géographique ciblée.....	73
3.1.3. Constitution de l'échantillon.....	74
3.1.4. Présentation du questionnaire.....	75
3.1.4. Administration du questionnaire (en ligne, en magasin, etc.).....	78
3.2. Résultats de l'enquête et perspectives managériales pour Jeannette.....	78
3.2.1. Profils des répondants et habitudes de consommation de madeleines.....	78
3.2.2. Fréquentation des canaux de distribution.....	87
3.2.3. Critères d'achat : goût, origine, prix, marque, packaging.....	88
3.2.5. Acceptabilité de la GMS pour une marque premium.....	111
3.3. Analyse et validation des hypothèses.....	127
3.3.1. Mise en lien des résultats avec les hypothèses de départ.....	127
3.3.2. Discussion des contradictions ou confirmations.....	128
3.3.3. Interprétation des résultats.....	129
<b>4-, RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES POUR LA BISCUITERIE JEANNETTE.....</b>	<b>130</b>
4.1. Synthèse des enjeux.....	130
4.1.1. Bilan de la cohérence (ou non) entre distribution en GMS et image de marque...	

4.1.2. Opportunités et menaces identifiées.....	132
4.2. Scénarios stratégiques envisageables.....	133
4.2.1. Maintien en GMS avec ajustement du mix marketing.....	133
4.2.2. Retrait partiel ou total des GMS au profit de circuits sélectifs.....	134
4.2.3. Renforcement de la communication de marque (packaging, storytelling, valeurs).....	134
4.3. Préconisations opérationnelles.....	135
4.3.1. Optimisation du positionnement prix.....	135
4.3.2. Stratégie de packaging.....	135
4.3.3. Actions de fidélisation ciblées.....	136
4.3.4. Partenariats ou développement local.....	137
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>140</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>142</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>146</b>

## INTRODUCTION

Depuis 2021 et la crise du Covid-19, les enjeux de réduction des émissions de gaz à effet de serre, ou encore l'inflation, ont poussé les entreprises à mettre de côté leur volonté d'accroître leur chiffre d'affaires en volume au profit d'une croissance en valeur. En 2025, Donald Trump annonce des droits de douane à hauteur de 20%, lorsque la France est le troisième exportateur mondial en agroalimentaire. Les entreprises concernées par l'export se voient contraintes de revoir leur mix marketing afin d'absorber la réduction de leur marge perçue.

En France, suite à la pandémie, la restauration collective subit de plein fouet une baisse de fréquentation qui est reportée sur les circuits de distribution alimentaire. Cependant, en 5 ans, les grandes surfaces alimentaires perdent des parts de marchés au profit des circuits spécialisés. Selon Circana, les GMS auraient perdu trois points de parts de marché dans les dépenses alimentaires des français. Les spécialistes, quant à eux, passent de 17,9 % de parts de marché en 2019 à 22 % en 2024. Toujours en 2024, Les GMS ont perdu 1,1% de parts de marché, ce qui représente 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Parmi les enseignes les plus contributrices à la croissance en 2024, on retrouve Grand Frais, Marie Blachère, Fresh, Biocoop, ou encore la Vie Claire. Cela montre que, dans les tendances actuelles, les prix bas ne sont pas les plus recherchés : les consommateurs cherchent aussi de la qualité, du choix, de l'expertise et du service.

Cependant, les grandes surfaces restent un acteur incontournable du paysage alimentaire français. En valeur, elles possèdent 54% des parts de marché de l'agroalimentaire. Face à la montée des spécialistes et à la concurrence interne aux GMS, les enseignes ont compris qu'elles avaient besoin de se différencier et de remettre la qualité de leur assortiment au cœur de leur stratégie. C'est la raison pour laquelle, après n'avoir travaillé qu'avec des épicerie fines après sa réouverture, la Biscuiterie Jeannette, spécialiste normande de la madeleine, a rouvert les échanges avec la grande distribution. Aujourd'hui, les clients GMS représentent près d'un quart de ses revendeurs. Cependant, on observe à la Biscuiterie une volonté de montée en gamme, appuyée par la hausse annuelle de ses tarifs depuis plusieurs années. Le développement de Jeannette en grande distribution risque-t-il d'altérer cette image de marque premium ? La Biscuiterie Jeannette pourra-t-elle continuer d'augmenter ses prix en grande surface, comme elle le fait dans ses circuits de vente directe et en épicerie fine ? Les circuits de distribution risquent-ils d'entrer en conflit à terme ?

Ces éléments nous ont permis de dégager la problématique suivante : **la présence de la Biscuiterie Jeannette en grandes et moyennes surfaces est-elle en cohérence avec son positionnement premium ?**

Pour répondre à cette question, nous étudierons, dans une première partie, les stratégies de positionnement existantes et les plus pertinentes pour une entreprise agroalimentaire. Ensuite, nous procéderons à l'état des lieux du secteur de la madeleine en France, ainsi qu'à l'analyse des stratégies de positionnement des acteurs de ce secteur. Ces acteurs comprennent les marques nationales présentes en grande surface, les marques régionales, les marques de distributeurs et les circuits de vente artisanaux. Dans une troisième partie, nous réaliserons une étude quantitative découlant d'une méthode déductive. Le périmètre de cette étude comprend une part de consommateurs clients réguliers de la Biscuiterie Jeannette, des personnes connaissant la marque sans en être clientes, et des individus totalement étrangers à celle-ci. Pour ce faire, nous avons établi trois hypothèses de travail : premièrement, la marque Jeannette répond aux attentes et aux besoins des consommateurs en GMS ; ensuite, le positionnement haut de gamme de Jeannette limite sa compatibilité avec l'offre des GMS ; enfin, la GMS nuit au positionnement haut de gamme de Jeannette.

Pour compléter notre analyse, dans une dernière partie, nous proposons des ajustements pour le mix marketing de la Biscuiterie Jeannette.

# **1.- CADRE THÉORIQUE ET STRATÉGIQUE : POSITIONNEMENT DE MARQUE ET STRATÉGIE DE DISTRIBUTION**

## **1.1., Fondements du positionnement de marque**

### ***1.1.1., Les stratégies génériques (Porter, Kim & Mauborgne) : différenciation, Océan Rouge et Océan Bleu***

#### ***a) Définition de la notion de stratégie.***

La définition de la stratégie du dictionnaire Le Robert est intéressante car elle évoque la notion du “moment du contact” : “Art de faire évoluer une armée en campagne jusqu'au moment du contact avec l'ennemi.”

Ici, on mentionne que la stratégie est tout ce qui va arriver en amont pour amener, une armée, mais aussi une entreprise vers le moment du contact avec sa cible. L'objectif est donc le contact, mais plus encore la manière d'arriver à ce contact, c'est-à-dire, comment allons-nous atteindre le client ? Par quel canal de distribution, par quelle communication, quel prix, quel produit ? On comprend ici tout l'intérêt de réfléchir à la façon dont nous allons aborder un marché et le segment de clientèle que nous aurons choisi. On propose de définir la stratégie marketing comme suivant : l'ensemble des décisions permettant à une entreprise d'influencer le comportement de sa cible de consommateurs sur un marché donné.

#### ***b) Les stratégies génériques de Michael Porter distinguent deux modèles principaux.***

##### ***i. Le modèle de Michael Porter.***

Selon Michael Porter, il existe deux grandes stratégies de positionnement : celle de la domination par les coûts et celle de la différenciation.

La première est le fait de proposer une offre de qualité similaire à celle présente sur le marché, avec des coûts inférieurs. Les avantages de coûts générés par l'entreprise sont principalement dûs à des effets volumes.

La seconde stratégie, dite de “différenciation”, consiste à proposer une offre de produits et de services, unique et/ou de qualité supérieure, ou au moins perçue comme telle par les consommateurs. Ainsi, ces personnes vont accepter de payer un prix plus élevé pour le

produit remplissant le même besoin. Cette stratégie repose sur un mix marketing en cohérence avec la valeur que l'entreprise souhaite faire percevoir de ses produits. Le mix concerne le produit, la distribution, la communication, le prix. Le produit sera réalisé de manière plus qualitative, la distribution est sélective ou exclusive, la communication entretient l'image de marque, le tout pour un prix généralement supérieur à ceux pratiqués sur le marché.

Une entreprise peut appliquer l'une de ces stratégies à l'ensemble du marché ou à un segment particulier. Dans ce dernier cas, on parle de focalisation ou de spécialisation.

La focalisation repose sur deux principes. D'une part, sur la réduction de certaines qualités de l'offre afin de réaliser des économies sur le produit ou le service délivré. Ce qui correspond à la stratégie "low cost".

D'autre part, la focalisation ou spécialisation sur la différenciation, repose sur la perception du produit, comme étant unique, à un segment de clientèle particulier.

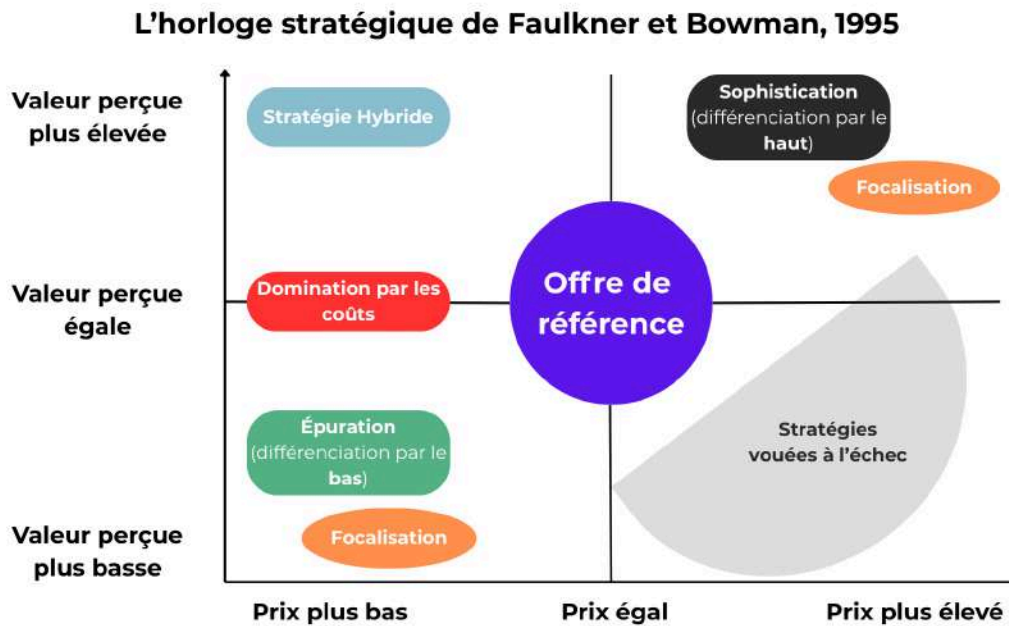
Cette stratégie de niche permet de consacrer ses efforts sur une petite partie du marché tout en se désengageant d'un affrontement direct avec la concurrence du marché. Une même entreprise peut utiliser les deux stratégies.

Par exemple, elle peut utiliser la stratégie de domination par les coûts de manière générale et proposer une offre différenciée à un segment de clientèle en particulier. Un exemple d'entreprise ayant adopté ces deux stratégies est Laurent-Perrier, qui utilise principalement une offre luxueuse à destination des hôtels et des restaurateurs, soit une stratégie de spécialisation sur la différenciation. Pour intégrer le secteur de la grande distribution et proposer un produit plus abordable au grand public, aux alentours de 20 euros la bouteille, elle rachète la marque Champagne de Castellane. Au sein de son offre Laurent-Perrier, elle crée aussi une collection, La Cuvée, destinée aux revendeurs, à partir de 35 euros la bouteille réalisée majoritairement à base de Chardonnay. Lorsqu'une entreprise décide de s'adresser à différents marchés, avec une offre spécifique, on observe souvent la création d'une filiale ou d'une sous-marque consacrée à cette offre.

D'une manière générale, la stratégie de positionnement ou de repositionnement est inhérente à l'analyse de la chaîne de valeur des entreprises. Elle invite les entreprises à ne plus regarder la chaîne de valeur comme étant tournée vers une stratégie de domination par

les coûts ou une stratégie de différenciation. Parmi les activités de la chaîne de valeur, il convient d'identifier celles qui peuvent permettre de répondre à un besoin de différenciation et celles qui peuvent être travaillées afin de réaliser des économies. Ainsi, l'entreprise peut positionner son offre face à ses concurrents, à la fois avec un produit ou un service différent, et à des prix compétitifs.

*ii. L'horloge stratégique de Bowman étend la perception de Michael Porter.*



En partant des travaux de Michael Porter, Bowman et Faulkner créent l'horloge stratégique et étendent les deux grandes stratégies à huit, combinant les coûts et la valeur perçue dans leur efficacité. Les auteurs mettent en avant plusieurs idées intéressantes. Premièrement, la stratégie par les coûts signifie de proposer la même valeur que l'offre de référence à un prix plus abordable. La différenciation ou focalisation peut se faire de deux manières : par le haut, en enrichissant l'offre pour justifier son prix plus élevé et par le bas, en épurant l'offre afin de limiter les coûts et de proposer un prix moindre (moins pour moins). Cette illustration vient enrichir les travaux de Porter, notamment sur la stratégie de niche et de low-cost.

*iii. Kim et Mauborgne offrent une perspective plus nuancée que Porter avec la stratégie Océan rouge et Océan bleu.*

Selon Kim et Mauborgne dans la réédition de leur ouvrage *Stratégie Océan Bleu* publiée en 2015, la stratégie Océan bleu ne consiste pas à mettre la concurrence comme axe

principal de sa stratégie. En ce sens, on entend qu'une stratégie de long terme n'est pas faite en réaction aux nouvelles offres du marché mais est réalisée dans l'objectif d'être un pionnier dans son secteur. Kim et Mauborgne soutiennent qu'il est meilleur de s'intéresser tout d'abord au client et à la valeur que l'on peut lui apporter plutôt que de se concentrer sur ce que proposent les concurrents. Nous citons les auteurs au sujet de cette stratégie : " C'est de réaliser un grand bond en avant qui laissera la concurrence sans objet. Si l'entreprise s'attache à apporter une innovation-valeur et non plus à se positionner par rapport à ses concurrents, elle se trouve poussée à remettre en question tous les facteurs qui fondent la concurrence dans son secteur et à éviter de partir du postulat que ce que font les concurrents est forcément en lien avec la valeur fournie à l'acheteur." Grâce à cette citation, on comprend qu'il y a de la place pour tous sur un marché, simplement parce qu'un acteur ne peut pas répondre à tous les besoins du consommateur. Cela signifie qu'une stratégie repose d'abord sur un positionnement, c'est-à-dire à une façon de répondre à un besoin du client. Cela implique de trancher, prendre des décisions, et parfois mettre de côté certains segments de marché et de consommateurs pour se concentrer sur les aspects ayant de la valeur aux yeux des clients choisis.

C'est l'essence de la stratégie Océan rouge et Océan bleu. Les Océans rouges regroupent les activités existantes d'un marché et tout ce qui est connu des acteurs. Par exemple, les frontières de l'activité sont connues et acceptées par les différents acteurs, les fournisseurs, les clients, etc. Les règles de concurrence sont aussi connues, et les entreprises essaient de dépasser leurs rivaux en conquérant de nouvelles parts de marché. Dans cette intensité concurrentielle, les leviers de croissance sont de plus en plus difficiles à trouver. La compétition devient sanglante, d'où le terme d'Océan rouge.

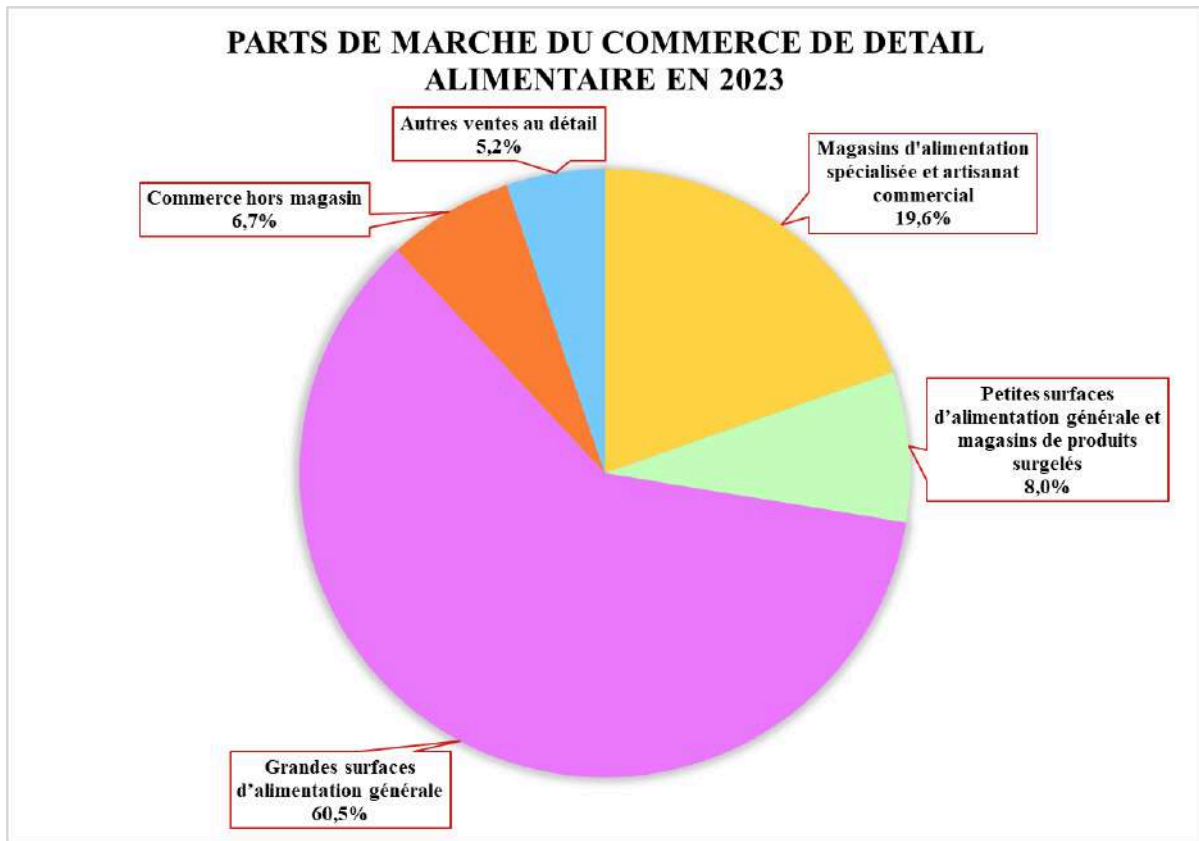
Dans les Océans bleus, la demande est créée plutôt que conquise. Il existe de nombreuses opportunités de croissance rapides et importantes. La compétition n'existe pas encore car les règles de la concurrence ne sont pas établies. Kim et Mauborgne parlent d'innovation-valeur, qui amène de la valeur à la fois pour l'entreprise et pour le client.

#### iv. Application au secteur agroalimentaire

Quelle meilleure application au secteur de l'agroalimentaire que le cas des grandes surfaces ? Tout d'abord, commençons par un peu d'histoire. L'histoire d'Edouard Leclerc est la définition même de la stratégie de Kim et Mauborgne. Dans un Océan rouge de commerces

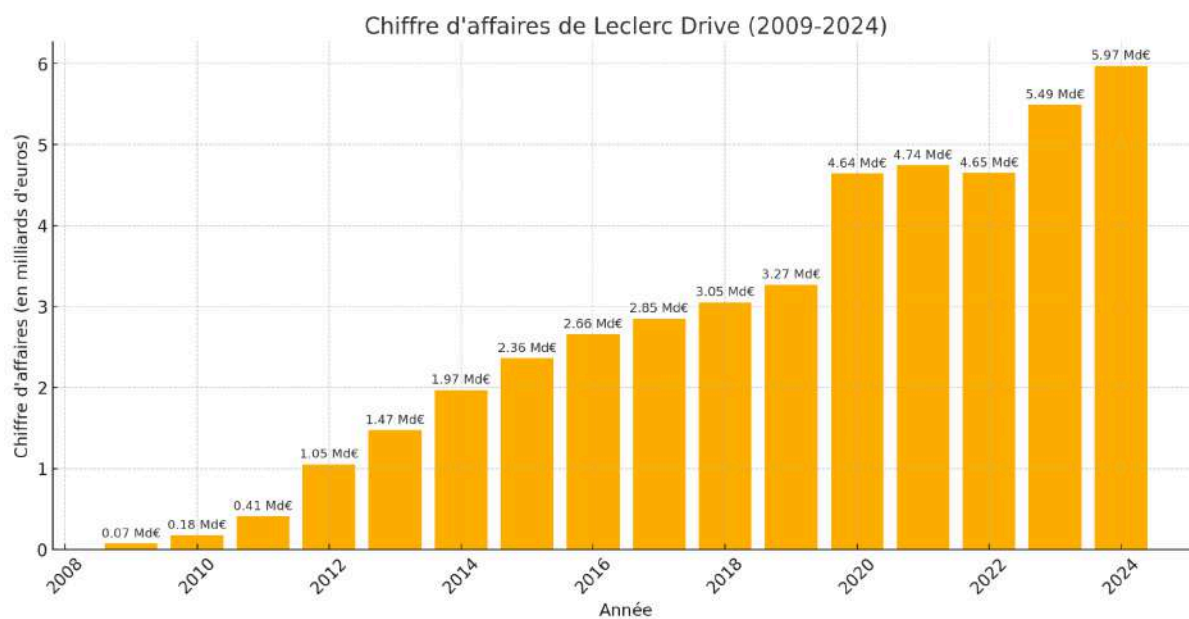
de proximité s'approvisionnant en petits volumes, en ne formant aucune coalition, Leclerc décide de fonder un commerce différent. Ses concurrents ne croyaient pas en ce nouveau modèle qui a finalement complètement bouleversé la distribution alimentaire française depuis les années 1960. Au début du XXe siècle, la France comptait un nombre très élevé de petits commerces, principalement des commerces indépendants de taille modeste. Selon une estimation de 1939, il y avait près d'un million de détaillants en France, dont environ la moitié étaient situés dans des zones rurales ou des bourgs non considérés comme des villes. Seuls 15 % de ces commerçants étaient installés dans les centres des grandes villes et disposaient d'une activité commerciale importante. La grande surface s'est rapidement imposée comme le principal circuit de distribution alimentaire. En 1949, Edouard Leclerc crée le premier centre Leclerc à Landerneau. À l'origine, son action a pour but de réduire le coût de l'alimentation en éliminant les intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs. Leclerc joue le rôle d'une coopérative et se met à dos les acteurs du commerce de l'époque, comme les grossistes ou encore la plus grande coopérative laitière de Bretagne. A la fin de sa vie, il comptera plus de 4000 procès. Cependant, Leclerc a permis de créer un modèle qui défie toujours la concurrence aujourd'hui. En 1949, il permet à des entrepreneurs de devenir franchisés Leclerc et propriétaires de leur galerie commerciale.

La principale condition pour devenir franchisé est celle de s'engager à vendre au prix le plus bas. En 1960, Leclerc compte une soixantaine de magasins franchisés. En 1966, ce sont déjà 446 magasins qui rejoignent ce modèle d'adhésion. Très vite, les adhérents se regroupent en centrales d'achats pour faire plier les agriculteurs et les industriels lorsque la consommation explose dans les années 70. En l'espace de plusieurs décennies, Leclerc a bâti la plus grande coopérative alimentaire du monde avec 600 adhérents indépendants, 730 magasins et 140 000 salariés en 2023.



Source : Insee

Après 180 mois de croissance ininterrompue, Leclerc stagne en 2025. La grande distribution est-elle en danger ? Selon Olivier Dauvers du Web Grande Conso, les grandes surfaces sont trop nombreuses et sont pour la plupart sur le crédo du “moins cher”, le client peine à percevoir la différence entre les chaînes de magasins. On entre de nouveau dans une situation d'Océan Rouge qu'avait quitté Leclerc dans les années 1960. De nouvelles formes de magasins, positionnées différemment, sont en croissance pendant que les grandes enseignes observent un déclin de leur nombre de visites. Cela a été le cas des drives Leclerc, qui connaissent une hausse de part de marché constante depuis 2013. Leclerc drive a su innover afin de répondre aux nouveaux besoins de consommation, notamment ceux des mères de famille qui entament leur “deuxième journée” de travail une fois la première terminée. Ainsi, ils permettent de fluidifier le parcours client en limitant les déplacements et le temps passé en magasin. Cette stratégie permet à leur cible d’optimiser le temps passé à faire les courses, l’un des premiers irritants du client.



Sources : Oliviers Dauvers et diverses

Entre 2018 et 2020, le chiffre d'affaires est passé de 3,27 milliards d'euros à 4,64 milliards, soit une hausse de 52,13 %. Cette période coïncide avec l'explosion du commerce en ligne liée à la crise sanitaire du Covid-19, qui a fortement bénéficié au modèle du drive. Entre 2020 et 2024, le chiffre d'affaires est passé de 4,64 milliards à 5,97 milliards d'euros, représentant une augmentation de 28,66 %. La croissance reste soutenue, bien que moins spectaculaire qu'en période de pandémie.

Mais d'autres acteurs sortent du lot, notamment les magasins spécialisés. Selon Procos, la fédération pour la promotion du commerce spécialisé, les ventes des magasins d'alimentation spécialisés ont augmenté de 10% entre 2023 et 2024. La question que les magasins peuvent se poser est la suivante, comment créer de la valeur pour le client ? Les enseignes réfléchissent dans un premier temps à comment construire un assortiment cohérent qui répondra aux attentes des consommateurs. Ces dernières sont complexes à appréhender et nombreuses, c'est pour cela que les enseignes optent pour plusieurs stratégies. La stratégie historique des grandes surfaces est la massification et la centralisation des achats. Cependant, on s'interroge depuis maintenant quelques années sur la pertinence de ce mode de fonctionnement qui peut occulter une partie des besoins des consommateurs. C'est la raison pour laquelle certaines enseignes font le choix de revenir en arrière sur l'assortiment national afin de laisser plus de liberté aux chefs de rayon et aux directeurs de magasin. En choisissant leur assortiment, les dirigeants peuvent s'adapter à leur zone de chalandise. Pour se

différencier, certains groupes ont décidé de créer des centrales d'achats régionales qui s'adaptent mieux aux tendances de consommation locales. Dans ces centrales, les acteurs en magasin peuvent avoir l'autonomie de référencer des produits provenant uniquement de la centrale, ou peuvent passer directement par les fournisseurs. Le degré d'autonomie dans le choix de l'assortiment va diverger selon le modèle de l'enseigne. Par exemple, on observe que les franchisés bénéficient d'une offre plus adaptée (Dany Vyt et André Fady, 2005). Selon les auteurs, «la lourdeur de la structure des réseaux intégrés ainsi que leur manque de flexibilité limitent l'ajustement local et les déclinaisons des linéaires, compte tenu des contraintes géographiques et concurrentielles.» Ainsi, les succursalistes se contentent d'appliquer les plans reçus par la direction nationale et régionale, lorsque les franchisés s'impliquent davantage dans la construction de l'offre de leur magasin. Cela est renforcé car il y va de leurs intérêts personnels. De plus, les indépendants sont généralement à la tête de leur entreprise pendant plusieurs années, voire des décennies, lorsque la direction des magasins nationalisés change généralement au bout de 3 à 5 ans.

### ***1.1.2. Comment construire une offre cohérente afin de pénétrer la grande distribution alimentaire ?***

#### ***a) Le marketing mix sert une image de marque au travers d'un positionnement prix.***

Selon Philip Kotler, une stratégie marketing consiste à « identifier, créer, communiquer, délivrer puis gérer la valeur auprès des clients ». Cela signifie que l'entreprise ne doit pas simplement se contenter de proposer une offre, mais qu'elle doit s'efforcer de contrôler la perception que les clients en auront. Le marketing mix peut être la base d'une entreprise afin de créer sa stratégie marketing. Elle est composée de 4 éléments ou 4P : le produit, le prix, la distribution et la promotion. Ces 4 composantes doivent être en cohérence avec l'offre proposée au client et sont complémentaires, elles ne peuvent pas se dissocier les unes des autres. Dans le marketing, le prix corrobore avec le produit, l'image de marque et le niveau de gamme, ainsi que la distribution. En cela, on entend que chaque aspect du 4P sert une stratégie claire, élaborée en amont sur une cible de clients et un marché. Tout d'abord, le produit ou le service. Celui-ci est conçu afin de répondre aux besoins et désirs du consommateur en fonction du segment de clientèle visé. Ensuite, le prix. Il est fixé selon les concurrents mais prend aussi en compte les coûts de fabrication de l'entreprise et l'ensemble de ses charges. La tarification sert aussi à diffuser une image de marque et à faire correspondre les attributs du produit avec le prix affiché. L'élaboration d'une stratégie

marketing inclut d'avoir une connaissance limpide des enjeux du marché et des profils d'acquéreurs présents sur ce dernier. D'une part, dans l'objectif de saisir des opportunités et d'éviter les menaces du secteur choisi et d'autre part, dans celui de dégager des segments de clientèle homogènes aux valeurs, attentes, besoins et comportements similaires. Arrivée à cette étape du cheminement, l'entreprise choisira les segments de clientèles qu'elle juge idéals d'intégrer en fonction de ses moyens et de ses aspirations. De plus, les gestionnaires se doivent de choisir un positionnement pour intégrer ces segments, dont découle le marketing mix. Ce dernier permet la construction d'une offre cohérente avec la stratégie : la conception d'un produit conforme, la fixation d'un prix juste, des actions de communication significatives et la mise en place d'un réseau de distribution adéquat à l'offre.

### ***b) Comment construire et travailler son image de marque ?***

L'étymologie du mot "marque" signifie "trace, signe, objet qui sert à repérer, à reconnaître quelque chose". L'American Marketing Association définit le mot marque d'une manière quasiment identique : "a brand is a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers". Selon Kapferer (2007), la marque permet deux choses : d'un côté, elle a une fonction d'identification qui passe par une reconnaissance immédiate et intuitive. De l'autre, elle permet aux clients de différencier une proposition d'une autre de façon plus analytique. Pour Kotler, la marque est "une offre dont la source est identifiée" par les consommateurs. Dans son ouvrage *Marketing Management* (2014), il indique qu'une offre est la forme finale de l'élaboration d'une proposition de valeur créée par les entreprises, dont le but est de répondre aux besoins des consommateurs. Cette offre est composée de produits, de services, d'informations et/ou d'expériences. Ce qui différencie les marques dans leur succès est le fait que celles qui sont capables d'offrir un bénéfice différent et difficile à copier, « a sustainable differential advantage » (Doyle, 1989), vont mieux défendre leur valeur auprès des consommateurs. De ce fait, la marque simplifie le choix du client dans un contexte où les propositions abondent. Le Marketing Science Institute définit le capital marque comme « *l'ensemble des associations et des comportements des consommateurs, des circuits de distribution et de l'entreprise qui permettent à une marque d'obtenir des volumes et des marges supérieurs à ceux qu'elle aurait sans le nom de marque.* » (Leuthesser, 1988).

Le capital marque est aussi lié au concept d'identité de marque, introduit par Kapferer, qu'il définit comme l'ensemble des messages émis par une organisation à travers sa

marque (Kapferer, 2007). Ce concept reprend la définition de la communication : la marque joue le rôle d'un émetteur par lequel elle diffuse des signes, des valeurs et des intentions vers des publics cibles, qui les reçoivent et les interprètent avec leurs propres biais cognitifs, leurs histoires, leurs valeurs, leurs cultures. L'identité de marque renvoie à ce que l'entreprise souhaite montrer au client, incarner et faire savoir. Ainsi, elle diffère de l'image de marque, qui correspond à la manière dont ces messages sont reçus et perçus par les consommateurs.

L'identité de la marque provient de l'entreprise, de son offre, de sa communication et de ses actions physiques et émotionnelles. Par exemple, on la reconnaît à travers son logo, sa publicité, le comportement des collaborateurs et la vision de l'entreprise. L'image de marque, quant à elle, proviendrait du public compterait un ensemble de perceptions et d'attitudes (Nandan, 2005). La marque serait alors dynamique, et se construirait perpétuellement dans un mouvement d'émission et de réception. Selon De Chernatony : « A brand therefore represents a dynamic interface between an organization's actions and customers' interpretations ».

Ainsi, Coca-Cola, par exemple, renvoie une image de marque évoquant le partage, la fraîcheur, le bonheur, les publicités festives ou encore la figure du Père Noël. Ces associations mentales multiples constituent les images présentes dans l'esprit collectif.

Travailler l'image de marque consiste ainsi à influencer les perceptions du public, en cohérence avec l'identité de marque voulue. Pour cela, le marketing mobilise différents circuits (Kotler & Keller, 2014) :

### 1. Les circuits de communication

Ils englobent toutes les voies par lesquelles l'entreprise émet des messages vers sa cible : la publicité (TV, presse, radio, affichage), le digital (réseaux sociaux, e-mailing, site web), relations publiques, événements, etc. Mais elles incluent aussi les interactions humaines, comme le comportement du personnel de vente, leur tenue, la qualité de l'accueil ou encore l'agencement des points de vente. Ces facteurs socio-culturels sont souvent déterminants dans la perception globale de la marque, notamment en grande distribution.

### 2. Les circuits de distribution

Ils influencent l'image de marque. Par leur présence ou non dans certains canaux de distribution, les entreprises tisseront une cohérence avec leur positionnement.

### 3. Les circuits de service

Ils concernent tout ce qui relève de l'expérience client : SAV, relation client, conseil, livraison, etc. Ces éléments participent à renforcer le positionnement de la marque, la promesse de marque et à déterminer l'intensité donnée dans la relation entre l'entreprise et le consommateur.

#### *c) La perception du consommateur*

Selon Kotler et Keller, la valeur résulte de la triade entre qualité, service et prix. Le marketing consisterait à identifier, créer, communiquer, délivrer, puis gérer la valeur auprès des clients. La satisfaction quant à elle correspond à l'écart entre les attentes de l'acheteur et ce qu'il a l'impression de recevoir. On parlera alors de la performance perçue entre l'offre reçue et les attentes des clients. Si la performance est inférieure aux attentes du consommateur, celui-ci sera déçu. Si les attentes et la performance de l'offre correspondent, il sera satisfait. Si celle-ci est au-dessus de ses attentes, il sera enchanté. Ainsi, la satisfaction est un jugement qui provient de perceptions. Le but de l'offre, du service et du prix est d'influencer au maximum la perception du client afin de correspondre au mieux à ses attentes.

#### *1.2.3. Le mix marketing ne peut pas faire l'objet d'un développement séparé d'une relation client assumée.*

##### *a) Quels enjeux et quelle intensité donner à la relation client dans le cadre d'une relation commerciale avec la grande distribution.*

##### *i. L'historique et les tenants de la relation commerciale entre fournisseurs et distributeurs*

Dans le secteur de la grande distribution, la relation client s'inscrit dans un terrain de jeu où les acteurs : les distributeurs, les fournisseurs (marques nationales ou locales) et les clients finaux sont étroitement liés. Tous partagent un objectif commun : la satisfaction des besoins du consommateur final. Toutefois, les intérêts de chaque partie peuvent diverger, créant tensions et déséquilibres. Historiquement, dans les années 1950-1960, les grandes marques dominent les circuits de distribution. Elles détiennent le pouvoir, car ce sont elles qui attirent les consommateurs dans les points de vente. La relation entre fournisseurs et distributeurs est alors déséquilibrée, au bénéfice des fabricants. Mais dans les années 1970, la

grande distribution commence à s'organiser, à se regrouper, et à former des alliances avec les marques. C'est le début d'un partenariat stratégique où les magasins et les fournisseurs trouvent un terrain d'entente.

C'est entre 1985 et 1995 que le rapport de force s'inverse : les distributeurs prennent progressivement le dessus. Grâce à leur puissance d'achat, à la massification logistique et au développement de leurs points de vente, ils deviennent des acteurs incontournables du paysage commercial. Depuis les années 1990, plusieurs lois ont tenté d'encadrer les rapports de force entre fournisseurs et distributeurs. Avant 1996, la guerre des prix battait son plein. Les distributeurs pouvaient librement vendre à perte, et exigeaient des baisses de prix très sévères auprès des fournisseurs, souvent au détriment des organisations les plus fragiles, parfois dépendantes de ces circuits de distribution. Pour mettre fin à ces pratiques, la loi Galland (1996) interdit la revente à perte. En apparence protectrice pour les producteurs, elle a en réalité figé la concurrence sur les prix en magasin, tout en donnant naissance à un système opaque de marges arrière. Les distributeurs demandaient des remises importantes aux fournisseurs sous forme de "services" (publicité, référencement, animations commerciales), ce qui leur permettait de reconstituer leurs marges sans baisser les prix en rayon. Finalement, le consommateur était celui qui subissait une hausse de prix due à l'arrêt, en façade, de la guerre des prix. D'après l'association de producteurs ILEC, la part moyenne des marges arrière est passée de 22 % du prix de gros en 1998 à 32 % en 2003. Selon Xavier Boutin et Guillaume Guerrero (Dossier, 2008) la hausse du prix au détail des produits de grande consommation imputables à la loi Galland serait d'un point entre 1997 et 2004.

Dans ce contexte, la loi LME de 2008, souvent surnommée ironiquement "loi Michel-Édouard Leclerc", vient libéraliser le marché. Elle autorise l'intégration de certaines remises dans le prix d'achat effectif, ce qui a pour effet de faire baisser le seuil légal de revente à perte. En clair, les distributeurs peuvent de nouveau baisser les prix en magasin sans enfreindre la loi. Cette réforme correspond parfaitement à la stratégie historique de Leclerc, qui négocie des prix d'achat très bas sans recourir massivement aux marges arrière. Leclerc a donc été le grand gagnant de cette évolution, consolidant son image de "défenseur du pouvoir d'achat".

Mais alors, pourquoi les autres enseignes ne se sont-elles pas alignées sur sa stratégie ? La réponse tient à la fois à leur structure et à leurs choix stratégiques. Contrairement au modèle coopératif de Leclerc, des groupes comme Carrefour, Auchan ou Casino reposent sur

des organisations centralisées, coûteuses, nécessitant des marges plus élevées pour couvrir leurs frais de structure. Ces enseignes sont restées plus longtemps dépendantes des marges arrière, par inertie mais aussi par culture commerciale. D'autres ont préféré miser sur la différenciation par les services, le choix ou l'expérience client, plutôt que d'entrer dans une guerre des prix où Leclerc était intouchable. En parallèle, les lois EGAlim 1 (2018) et EGAlim 2 (2021) sont venues renforcer l'encadrement des négociations commerciales, en imposant notamment un prix minimum d'achat des matières premières agricoles, pour garantir une juste rémunération des producteurs. Si ces réformes ont amélioré la transparence et visé un rééquilibrage, elles n'ont pas fondamentalement changé les positions. Aujourd'hui encore, Leclerc domine sur l'image-prix, les enseignes intégrées peinent à regagner la confiance des consommateurs, et les producteurs restent dépendants d'un système où le poids des distributeurs reste considérable.

La relation entre fournisseurs et distributeurs reste marquée par des sources de conflits récurrentes. L'un des points les plus sensibles est celui du référencement. En 2018, Leclerc a déréféré Coca-Cola à la suite d'un désaccord tarifaire, obligeant la marque à faire marche arrière. Plus récemment, en 2024, Carrefour a temporairement cessé de référencer certains produits de PepsiCo, illustrant la violence des négociations commerciales.

Par ailleurs, la relation commerciale est souvent contrainte dans sa flexibilité : les offres sont négociées très en amont, avec peu de marge d'adaptation pour les chefs de rayon, dont le temps disponible est limité. Les opérations promotionnelles sont imposées depuis les centrales d'achats, avec des mécaniques complexes à mettre en place sur le terrain. À cela s'ajoutent des retards de paiement fréquents, source de tension pour les fournisseurs, notamment les PME. Dans ce rapport de force, une question centrale se pose : les distributeurs ont-ils encore besoin des marques ? La montée en puissance des marques de distributeurs (MDD) tend à montrer que les enseignes cherchent à reprendre la main sur l'offre. Les MDD leur offrent de meilleures marges, plus de contrôle sur l'assortiment, et la possibilité de se différencier. Pourtant, certaines marques nationales conservent un pouvoir d'attraction fort, notamment pour les produits de grande consommation où le prix psychologique et la notoriété jouent un rôle crucial.

## ***ii. Construire la confiance en univers business-to-business***

Selon Kotler, les entreprises se différencient des consommateurs en ce qu'elles sont moins nombreuses, font des achats plus importants et nouent des relations étroites avec leurs fournisseurs. L'achat est réalisé par des professionnels, il intègre plusieurs intervenants et plusieurs étapes. La centrale d'achats se compose de plusieurs individus aux rôles différents : initiateur, utilisateur, influenceur, décideur, acheteur, approbateur et relais d'information. Le processus d'achat peut prendre jusqu'à huit étapes : la reconnaissance du problème, la description des caractéristiques générales du produit nécessaire, les spécifications, la recherche de fournisseurs, la réception et l'analyse des propositions, le choix des fournisseurs, le choix d'une procédure de commande et le suivi et l'évaluation des résultats. Comme évoqué auparavant, le processus de référencement est différent selon le type d'enseigne. Plus un magasin sera indépendant dans sa prise de décision, plus le processus d'intégration d'un nouveau fournisseur peut se faire rapidement. À l'inverse, une structure intégrée nécessitera probablement plus d'étapes et de préparation avant le référencement du produit, incluant plusieurs acteurs, mais peut permettre une relation plus longue, même si elle sera plus stricte. De plus, les commandes peuvent être plus volumineuses. En effet, le fournisseur ne touche pas un seul magasin régional mais peut être référencé au niveau national.

La notion de confiance est primordiale dans l'établissement d'une relation durable, quelle que soit la structure concernée. Toujours selon Kotler, elle constitue même un élément essentiel du marketing relationnel. Elle réduit les coûts de transaction, diminue le risque et l'incertitude perçus, fait gagner du temps à chacun, améliore la satisfaction et la performance de la prestation, et crée de la valeur pour les deux parties. Wafa et Houcine Akrouf, dans leur ouvrage *La confiance en B to B : vers une approche dynamique et intégrative* datant de 2011, distinguent trois phases dans l'établissement de la confiance. La première, la phase de confiance calculée, est fondée sur une évaluation des risques encourus par rapport aux gains espérés. Elle repose principalement sur la réputation des deux entreprises et le bénéfice associé à la relation. La deuxième étape est la phase cognitive, lorsque la relation de confiance grandit. Elle repose sur un sentiment de fiabilité entre les deux acteurs, sur le plan technique du savoir-faire et des capacités, et sur le plan moral. Chaque acteur juge l'autre comme crédible, croit ses engagements et ses promesses, basé sur des jugements cognitifs réalisés au fil du temps. L'étape trois est la confiance effective qui vise à maintenir la relation. Désormais, les deux parties partagent un sentiment de sécurité. On sait que l'on peut

travailler ensemble dans la sérénité et la fiabilité. La communication est ouverte et les deux entreprises ainsi que leur personnel partagent des valeurs communes.

Au final, avec la théorie des deux auteurs, on comprend que la confiance s'établit avec le temps et les expériences positives. Elle n'est pas facile à obtenir, mais elle peut être plus durable que celle avec le client particulier, si les engagements sont respectés d'un côté et de l'autre.

***b) L'intensité de la relation avec le personnel de contact est le pilier de la relation client.***

Dans leurs travaux sur le marketing des services, Eiglier et Langeard mettent en évidence que « la profondeur de l'interaction avec le personnel de contact est le fondement de la relation client ». Dans le cadre de la grande distribution alimentaire, cette déclaration peut être étendue à l'interaction BtoB entre les fournisseurs et les marques. En réalité, tout comme le client final communique avec un commerçant, l'efficacité de la coopération entre les représentants du fournisseur (gestionnaires de comptes clés, responsables de catégorie, responsables de la chaîne d'approvisionnement) et les contacts au sein du magasin (acheteurs, chefs de département, gestionnaires logistiques) est un facteur clé de la performance et de la pérennité des relations commerciales.

Dans leur théorie de l'engagement-confiance, Morgan et Hunt nous apprennent que plus une enseigne et un fournisseur se font confiance, plus ils vont partager des données et prendre des risques communs. Par exemple, ils vont être plus enclins à développer des produits spécifiques à l'enseigne, des MDD par exemple, ou encore de la Publicité sur le Lieu de Vente (PLV) personnalisée, des animations. Selon les coûts engendrés par les innovations des deux parties, selon Williamson dans la théorie des coûts de transactions, on peut avoir besoin de sauvegardes de la part d'un acteur ou de l'autre. Ces sauvegardes prennent souvent la forme de contrats, de pénalités ou encore de tableaux de bords pour vérifier l'efficacité des spécificités mises en place. Cela implique une co-dépendance entre les deux entreprises. La dépendance d'un acteur face à un autre est la source du pouvoir dans une relation (Emerston). Lorsqu'il y a une asymétrie (Stern & El-Ansary), il y a un déséquilibre dans les rapports, et c'est à ce moment que naissent des conflits. Ils peuvent notamment porter sur les négociations de prix, les marges arrière ou encore la mise en avant des produits en magasin. Il

faut donc diversifier les clients pour l'industriel et les références pour le distributeur afin d'éviter le déséquilibre de la relation et apporter un pouvoir de négociation.

Au-delà du contrat, les relations s'appuient sur des normes relationnelles. Quand il y a un défi dans la relation, une épreuve, c'est souvent l'intensité de la relation qui va permettre de maintenir une solidarité dans la relation. Evidemment, cela ne peut se subsister à un professionnalisme et un ensemble d'actions correctives, mais peut être déterminant dans le maintien de la relation en cas de crises. Par exemple, dans le cas d'un rappel produit, les expériences passées, la patience du distributeur et l'intensité de la relation seront clés dans la poursuite du contrat. Il en est de même pour un retard de paiement du fournisseur. Au final, c'est avant tout une relation humaine, où des éléments irrationnels et émotionnels entrent dans les facteurs de prise de décision. Kunst-Wilson et Zajonc, Mandler, dans leurs expérimentations, soutiennent qu'il y aurait primauté des processus émotionnels avant tout traitement cognitif dans une décision.

En somme, l'intensité de la relation est donc basée sur des facteurs psychosociaux, une confiance réciproque renforcée par les expériences passées et une dépendance commune. Au final, les deux acteurs s'engagent l'un et l'autre et pérennisent la relation au fil du temps grâce à des valeurs partagées.

***c) Comment donner du sens au marketing de la relation client en univers de la grande distribution ?***

Peu de distributeurs peuvent se prévaloir aujourd'hui de posséder les compétences marketing leur permettant d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Cela ne passe pas uniquement par l'achat de systèmes informatiques et de recrutement de personnel qualifié, mais aussi par une restructuration organisationnelle. Aujourd'hui, la montée en puissance du marketing dans la distribution se heurte encore à des problèmes organisationnels majeurs. Premièrement, le marketing se confronte à un manque de légitimité très répandu, considéré comme intellectuel ou technologique dans des entreprises de cultures pragmatiques, de bon sens, de terrain. Il y a une croyance selon laquelle le seul marketing qui vaille est celui qui se fait au contact du client dans les magasins, quotidiennement. En ce sens, un directeur marketing qui n'aurait pas fait toute sa carrière chez le distributeur subit un manque de reconnaissance de son travail, ce qui l'empêche de mettre en place de vrais changements. La résistance au changement est aussi l'un des obstacles à la mise en place d'un véritable marketing de la relation client dans les enseignes de grande distribution. En effet, celui-ci

viendrait remettre en question les pouvoirs établis qui reposent principalement sur les magasins et les centrales d'achats. Par exemple, en 2011, Carrefour se sépare de son Directeur Exécutif au bout de seulement 15 mois, alors qu'il provient du groupe britannique Tesco, dont la stratégie de marketing client est pourtant au cœur de leur politique, pour mettre une personne ayant fait toute sa carrière chez Carrefour.

Afin de donner du sens au marketing de la relation client en grande distribution, il semble important de définir la notion de qualité de service. La qualité perçue est à distinguer de la satisfaction. La satisfaction implique nécessairement une expérience vécue par le consommateur, lorsque la qualité perçue peut résulter d'une image de marque et des représentations d'une entreprise dans l'esprit du consommateur. Cependant, les deux notions sont étroitement liées, car elles s'influencent réciproquement. Selon Jougleux (2006), "l'étendue du périmètre d'évaluation de la qualité par les clients englobe l'ensemble des moments et des lieux où le client est présent". De facto, la relation de service est fragile, car un élément mineur de la chaîne de valeur et/ou du Parcours Client peut venir perturber les efforts importants qui peuvent être faits en management de la qualité.

Lors de l'évaluation de la qualité d'un service, le client est attentif au résultat de la prestation et à l'expérience. On distingue ces deux composantes comme ce qui suit : la consommation de résultat, qui comprend le temps d'attente, et la consommation de processus. Cette dernière recouvre à la fois :

- la qualité de l'interaction (attitude, comportement, expertise du personnel de contact...)
- la qualité de l'environnement (caractéristiques pratiques et esthétiques de la prestation, éléments d'ambiance, comportement des autres clients présents...)

Ainsi, délivrer un résultat dans une prestation de service, par exemple, proposer de délicieuses madeleines, devient nécessaire mais non suffisant. Par exemple, qu'en est-il du packaging, du processus d'achat, de l'accueil du personnel... De plus, l'intangibilité renforce la non-perception de la qualité. On finit par banaliser les aspects positifs pour surévaluer les événements négatifs. Par exemple, nous sommes rarement heureux de voir que l'eau potable coule de notre robinet ou que l'électricité vient en appuyant sur un interrupteur. Or, lors de mineurs dysfonctionnements, nous sommes mécontents et attentifs à ce service. Il en est de même pour notre santé. T. Levitt le soulignait en 1981 : "Le client réalise rarement qu'il est bien servi. Les clients ne savent habituellement pas ce qu'ils reçoivent, jusqu'à ce qu'ils ne le reçoivent plus". Bien faire son métier, c'est aussi le faire savoir.

***d) Comment créer une expérience client mémorable et fidéliser le client en grande surface alimentaire ?***

Prenons l'exemple de Tesco, l'une des entreprises les plus florissantes du Royaume-Uni. Elle embauche 300 000 personnes en 2023, dans les secteurs de la distribution, de la logistique et de l'administration. C'est l'un des plus grands employeurs du secteur privé du pays. La stratégie principale de Tesco est d'offrir une large gamme de produits aux clients à des prix bas. Le fondateur de l'entreprise, Jack Cohen, disait "pile it high and sell it cheap". Cette phrase, signifiant d'avoir des rayons hauts avec des prix bas, reste l'essence de Tesco. De plus, la compagnie met l'accent sur la relation de service avec ses clients. Au sein des ses magasins de proximité comme des grands supermarchés, les trois piliers de la stratégie de Tesco sont les mêmes : le prix, l'offre et le client. Tesco a su aussi capitaliser sur le succès de ses magasins pour diversifier son offre alimentaire vers d'autres secteurs d'activité comme l'habillement, l'ameublement ou encore l'électroménager. Elle s'est aussi étendue vers les services comme la banque, l'assurance et la téléphonie. Pour continuer de tenir sa promesse de produits de qualité à des prix accessibles, Tesco a considérablement travaillé ses relations fournisseurs et sa logistique. L'entreprise possède désormais des entrepôts totalement automatisés, où chaque produit est référencé par un tag RFID (Radio Frequency Identification), ce qui permet de réaliser directement l'inventaire. Ils sont aussi très exigeants quant à la qualité de la livraison et le respect des délais en magasin. L'objectif est d'avoir le moins de pertes possible et que le produit soit disponible en temps et en heure pour le client. L'entreprise utilise aussi l'analyse des datas pour anticiper la demande et gérer ses approvisionnements et son stockage. C'est une distribution en flux tendu ("just-in-time"), signifiant que le produit est commandé chez le fournisseur seulement lorsqu'il y en a besoin, ce qui évite le gaspillage. Cela demande une collaboration étroite entre les managers de magasins et le service de logistique. Enfin, la firme possède un service de transport qui relie les centres de distribution aux magasins. Elle a massivement investi dans des logiciels permettant d'optimiser ses trajets afin de réduire ses coûts et son impact environnemental. Pour la logistique de distribution de ses autres services, comme la livraison à domicile ou le click and collect, Tesco lie des partenariats de longue durée et travaille étroitement avec ses prestataires logistiques, ainsi que ses fournisseurs. Dans l'alimentaire, les produits des fournisseurs doivent correspondre à une charte de qualité établie par Tesco. L'objectif est de prioriser l'approvisionnement local, au RU, où elle collabore avec plus de 3 000 agriculteurs du pays pour les produits frais.

D'un point de vue économique, elle contribue fortement à l'économie du Royaume-Uni. Cependant, elle est controversée car sa distribution a été accusée de réduire la fréquentation des centres villes et des avenues commerçantes. Les types de contrats "Zero-hours", répandus en UK et dans l'organisation font aussi l'objet de polémiques.

Tout cette organisation logistique sert la stratégie marketing de Tesco. Son slogan, "every little helps", exprime bien le positionnement de la marque. Cela renvoie à deux choses. Premièrement, même les plus petites économies aident les clients au quotidien. Ensuite, que le personnel de contact est toujours présent pour répondre aux besoins du clients, même les plus petits. La fidélisation client chez Tesco est ingénieuse et passe par un système de fidélité poussé. Pour chaque euro dépensé, le client reçoit des points sur sa carte qui sont transformés en réduction. De plus, la force de Tesco se fait dans ses partenariats, car les réductions sont aussi valables dans d'autres secteurs d'activité comme le cinéma et la restauration. Ce système encourage la fidélité, tout en permettant à Tesco de récolter des informations sur les habitudes des consommateurs, leurs centres d'intérêts, leurs loisirs, etc.

Tesco est aussi très présent en campagne de publicité, que ce soit dans ses magasins, en spot TV, sur les réseaux sociaux ou en affichage. Ils réalisent aussi beaucoup de promotions, notamment comme le "Buy one, get one for free". Dans sa stratégie marketing, Tesco se focalise sur la responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle défend des valeurs comme l'écologie, le bien-être de ses salariés ou la réduction du gaspillage. Elle va aussi faire des programmes de dons pour les associations locales, qu'elle soutiendra énormément en publicité. Toute cette stratégie est mise en place pour créer des relations durables avec le client, notamment à travers les valeurs véhiculées par l'entreprise. Elle va aussi utiliser toutes les informations qu'elle reçoit de ses clients afin de leur proposer des réductions personnalisées, notamment par des campagnes d'emailing ciblées et personnalisées. La compagnie va donc proposer du cross-selling.

Lors d'une visite au Tesco d'Exmouth, au Royaume-Uni, en août 2025, plusieurs faits étaient marquants par rapport aux grandes surfaces françaises. Premièrement, un fait qui peut sembler insignifiant était la présence de toilettes réservées aux clients au milieu du magasin. Cela n'est pas répandu dans les grandes surfaces alimentaires. Elles étaient spacieuses et nombreuses, avec un espace réservé aux hommes, un autre aux femmes, et un troisième aux personnes handicapées et aux changes de bébés. Cela montre une démarche "family friendly". De plus, dans les toilettes, on ne voit pas de publicité, mais un message de prévention contre le cancer, et la façon déterminer et examiner les signes précoces lors d'un passage aux toilettes. La politesse et le sourire du personnel de contact dans chaque

interaction montre une véritable volonté d'être présent et disponible pour les clients. De plus, un accueil est dédié uniquement aux retours de clients à l'entrée du magasin, avec deux personnes employées pour cette tâche, disponibles à tout moment.

### ***1.1.3. Présentation et mise en opérationnalisation des outils d'analyse stratégiques relatifs à une entreprise de la pâte jaune.***

#### ***a) La théorie des ressources est à l'origine de tous les outils de diagnostic stratégiques.***

La théorie des ressources se trouve à l'origine de nombreux outils de diagnostic stratégique, car elle met l'accent sur la capacité d'une entreprise à mobiliser des ressources rares, spécifiques et difficiles à imiter. Cette perspective interne s'oppose à l'école d'économie industrielle d'Harvard, popularisée par Michael Porter, qui privilégie l'analyse de l'environnement concurrentiel externe. Introduite par Edith Penrose en 1959 puis diffusée dans les années 1980 par Birger Wernerfelt et Jay Barney, l'approche par les ressources affirme que l'avantage concurrentiel durable découle soit de la possession de ressources aux propriétés intrinsèques uniques, soit de compétences singulières permettant de mieux exploiter ces ressources que les rivaux. Par exemple, Taiwan est le leader des semi-conducteurs grâce à des savoir-faire techniques et organisationnels rares, lorsque le marché du diamant reste contrôlé par quelques acteurs capables de valoriser cette ressource. Dans tous les cas, la performance supérieure de ces entreprises provient de richesses hétérogènes et de capacités différentes à les exploiter.

Pour élaborer une stratégie fondée sur les ressources, l'entreprise commence par répertorier et évaluer ses actifs. Ceux-ci peuvent être financiers, humains (savoir-faire), technologiques, organisationnels, physiques ou réputationnels. Une ressource n'est véritablement stratégique que si elle crée de la valeur, demeure rare, difficile à copier et non substituable : ce sont les fameux critères VRIN. Plus une ressource répond à ces quatre conditions, plus elle confère un avantage durable, à condition bien sûr que l'entreprise sache la protéger et l'utiliser de façon optimale. Apple illustre parfaitement ce principe. La firme dispose d'une expertise reconnue en conception de produits alliant esthétique et ergonomie, et d'une image de marque mondiale qui renforce la valeur perçue de son offre. L'utilisation de ressources clés n'est pas l'unique moyen de différenciation d'une entreprise. Cette théorie peut mettre de côté les ressources ordinaires, qui sont pourtant des composantes primordiales

des entreprises et peuvent être la source d'une grande profitabilité. Plusieurs entreprises en sont l'exemple. McDonald's, de son côté, combine des ressources stratégiques VRIN telles que la standardisation des processus, un approvisionnement local maîtrisé et une puissance marketing considérable, tout en tirant profit d'une main-d'œuvre peu qualifiée, facilement renouvelable et pourtant capable de maintenir une qualité de service homogène. La plateforme Vente-privée (devenue Veepee) a quant à elle transformé les invendus de grandes marques en opportunité, prouvant que même des ressources jugées ordinaires peuvent devenir un avantage si elles sont exploitées de manière inventive.

Ainsi, la stratégie des ressources consiste à construire des barrières à l'entrée et à préserver un avantage supérieur en se fondant sur ce que l'entreprise possède et sait faire de mieux que ses concurrents, plutôt que de se limiter à réagir aux turbulences du marché.

***b) Le modèle VRIO : un incontournable de la stratégie.***

Le modèle VRIO est un test mis au point par Jay Barney en 2006, qui permet de déterminer si une capacité stratégique peut être ou non qualifiée de distinctive. Une capacité stratégique est une ressource ou une compétence détenue par une entreprise qu'elle mobilise dans le cadre de sa stratégie. Barney différencie les capacités seuils et les capacités distinctives. Les premières sont nécessaires à l'entrée d'un marché ou à l'élaboration d'un produit mais ne sont pas suffisantes pour créer un avantage concurrentiel durable, contrairement aux secondes. La capacité distinctive crée de la valeur, doit être rare, inimitable et doit être exploitée par l'entreprise grâce à une organisation adaptée et optimisée. Suite à plusieurs critiques de ce modèle, notamment de l'inimitabilité d'une ressource, Barney ajuste son analyse. Selon l'auteur, l'inimitabilité d'une capacité peut reposer sur 3 critères. Premièrement, elle est si complexe qu'il est difficile pour un observateur externe de la reproduire. Ensuite, elle repose sur des savoir-faire implicites, des connaissances tacites ou des relations informelles, par nature difficilement imitables. C'est ce qu'il appelle l'ambiguïté causale. Enfin, lorsque la ressource est le résultat de l'histoire et de la culture de l'entreprise. Or, chaque organisation a sa propre histoire et sa culture.

En 1993, Peteraf expose 4 conditions de marché nécessaires pour obtenir un avantage concurrentiel durable. En premier lieu, les entreprises concurrentes ne disposent pas des mêmes facteurs pour assurer leur activité et donc sont capables de valoriser des facteurs de production supérieurs. C'est ce que l'on appelle les rentes ricardiennes ou une position de

marché avantageuse. Ce sont des monopoles locaux ou des stratégies de différenciations liées à ce qu'on appelle des rentes monopolistiques. Deuxièmement, il existe des mécanismes isolants qui empêchent les concurrents de reproduire la stratégie gagnante ou d'en éliminer les gains. Ce sont les limites ex-post. Ensuite, les facteurs de production ne peuvent pas toujours s'acheter ou se vendre sur un marché. On appelle cela la mobilité imparfaite. Enfin, les configurations de ressources permettant d'obtenir un avantage concurrentiel ne sont pas connaissables a priori. Ce sont les limites ex-ante.

#### ***1.1.4. Comment différencier les marques et quelles sont leur perception de la part des consommateurs ? Une analyse par le modèle VRIO***

##### ***a) Les marques nationales sont un levier d'ancrage psychologique dans l'esprit du consommateur.***

Comme nous l'avons vu précédemment, l'image de marque et l'identité de marque sont deux choses différentes. L'un est formé dans l'esprit des consommateurs, de façon instantanée, lorsque l'identité de marque est construite par l'entreprise. Il se joue des enjeux d'émission et de réception entre les deux acteurs. Le positionnement est plus difficile à différencier de l'identité de marque, mais il repose lui aussi sur une notion d'échange entre les consommateurs et l'entreprise. En effet, il désigne à la fois "les processus de catégorisation et de choix des marques dans l'esprit des consommateurs ou *brand consideration set*" (Chintagunta, 1994; Horsky et Nelson, 1992) et les choix stratégiques et opérationnels effectués par les entreprises pour mettre en avant certains attributs (Hassan et Craft, 2012; Pham et Muthukrishnan, 2002).

Le positionnement représente en partie la capacité des consommateurs à répertorier, associer et classer des éléments pour pouvoir choisir une offre en la comparant à une autre sur un certain nombre de critères. Pour cela, ils positionnent les marques entre elles, en notant les associations et les différences de chacune d'elles (Kapferer, 2007; Pechmann et Ratneshwar, 1991; Sujjan et Bettman, 1989). Ils vont donc associer un certain nombre de marques entre elles pour former une catégorie, c'est-à-dire l'ensemble des marques qu'ils vont considérer lorsqu'il vont devoir prendre une décision. Ensuite, à l'intérieur de cette catégorie, ils comparent les produits sur des critères comme le prix (Bronnenberg et Wathieu, 1996) ou des attributs fonctionnels ou émotionnels (Pham et Muthukrishnan, 2002).

***b) Les marques de distributeurs (MDD) sont potentiellement des avantages concurrentiels durables pour les distributeurs.***

La loi du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles Régulations Economiques (NRE) définit précisément la MDD dans son article 62 comme suit : « Est considéré comme produit vendu sous la marque de distributeur le produit dont les caractéristiques ont été définies par l'entreprise ou le groupe d'entreprise qui en assure la vente au détail et qui est propriétaire de la marque sous laquelle il est vendu ». Dans la littérature, les produits des MDD sont définis comme « un produit fabriqué par ou pour le compte d'un distributeur » (Dimitriadis, 1993), selon un cahier des charges défini par celui-ci, et vendu dans ses magasins sous une marque lui appartenant (Beylier, Les Marques de Distributeur de terroir comme outil de légitimation de la grande distribution., 2016).

On peut regrouper cette définition comme suivant :

- Le contrôle de la marque et de ses caractéristiques par le distributeur alors que ce contrôle est traditionnellement du ressort d'un producteur,
- L'exclusivité qui implique que les différents distributeurs ne fourniront pas les mêmes MDD,
- La propriété de la MDD par le distributeur car cette dernière est créée par ou pour le distributeur,
- La vente au détail : ces MDD sont destinées généralement au consommateur final contrairement aux marques de fabriques et celles de services.

Cependant, la marque de distributeur n'a jamais fait l'unanimité au niveau de sa définition et elle n'est pas considérée comme un nouveau phénomène. Elle a été créée en 1869 en Grande- Bretagne avec Sainsbury. C'est le groupe Casino qui l'introduit en France en 1901. En 1976, le groupe Carrefour en France lance sa première MDD, sous le nom anonyme de "produits libres", et la présente comme une alternative aux produits marques nationales. Le but de ces produits était de mettre l'accent sur leur utilisation et non sur l'emballage et le marketing. Ils étaient classés comme des "premiers prix". Par la suite, les distributeurs ont tenté de faire évoluer leur image de produits "bas de gamme" en des produits de "cœur de gamme". Ils venaient ainsi copier le leader du marché, en termes de qualité comme de packaging (Breton, 2004). Ainsi, ils se positionnent comme le meilleur rapport qualité-prix. Les MDD cœur de gamme sont vendues sous les appellations "marques enseignes" et "marques propres". Les marques enseignes sont identifiées par le nom de l'enseigne (Kapferer, 1999). Ce sont des produits défendant une image plus qualitative que

les marques propres, qui visent à rassurer le consommateur et à le fidéliser. Grâce au nom de marque, il est plus facile de reconnaître les produits. Ainsi, les distributeurs peuvent aussi tisser des relations sur le long terme avec les producteurs. Cependant, deux conséquences néfastes peuvent advenir sur les distributeurs. Premièrement, la dissolution de l'image de l'enseigne auprès des consommateurs ce qui mène à la perte de sa valorisation affective et de ses associations (Cegarra & Merunka, 1993). Par exemple, si un produit de la marque est défectueux, ou qu'un rappel est réalisé sur l'un des produits de la marque de distributeur, cela peut nuire directement à l'image de celui-ci. En second lieu, il peut y avoir une confusion car il y a un manque de cohérence entre les associations de la marque enseigne et l'image de l'enseigne. Il faut donc distinguer deux catégories de marques enseignes :

- Les marques enseignes dites "de copie". C'est la fonction la plus répandue des MDD. Cette catégorie de produits, appelée les "nous-aussi", copie les marques leader. Le risque est de diluer la personnalité de la marque enseigne. On considère généralement ce produit comme une alternative plus économique qui vient en substitution d'une grande marque.
- La marque enseigne "drapeau", quant à elle, permet de souligner la signature de l'enseigne de manière discrète, sans en mentionner le nom. Elle prend la forme d'un pictogramme-sigle placé sur chaque produit de l'enseigne (Colla, 2001). Cependant, une fois que les consommateurs ont perçu le lien entre l'enseigne et la marque, les deux ne sont plus distinguées dans l'esprit du consommateur.

Les sous-marques d'enseigne, quant à elles, permettent un positionnement plus distinct pour le consommateur. Ces MDD premium ont été lancées dans les années 90 afin de contrer l'arrivée des hard-discounters qui offraient des produits encore plus économiques que les MDD. Ainsi, avec ces nouvelles marques, les enseignes communiquent une promesse forte pour les consommateurs. On peut en voir l'exemple avec la marque Reflets de France créée en 1996 par Promodès (Carrefour), qui a pour mission de soutenir les PME françaises et de défendre les savoir-faire régionaux. Cette marque eut un succès de deux points de vue : auprès des seniors nostalgiques et auprès des jeunes à la recherche de leurs racines. Avec ces nouvelles marques, les distributeurs espèrent à la fois se différencier des hard-discounter, mais aussi affronter directement les marques nationales sur leur terrain de jeu. Au fil des années, les gammes transversales s'étendent à d'autres tendances de consommation : le bio et l'environnement avec Monoprix Bio, le fitness avec Carrefour Light, les produits pour enfants comme Rik et Rok d'Auchan, etc. Ce dernier a même son propre label privé. En plus de ces

MDD premium et transversales, les détaillants se sont aussi attaqués au marché des hard-discounters en mettant en place leurs propres marques premiers-prix. Le but était de repositionner une gamme de produits sur le critère du prix, tout en soulignant la qualité du produit, grâce à la marque de distributeur. En 2000, Leclerc lance Eco +, suivi par Carrefour, Auchan et Intermarché qui mettent en route leur propre marque premier-prix. Carrefour va même plus loin en lançant sa MDD “Carrefour Discount”, en 2008.

Les hards-discount peinent à trouver leur place en France. Alors qu'on prédisait que les parts de marchés des HD seraient de 25% en 2012, celles-ci stagnent à 13,8% cette année-là. D'ailleurs, selon Kapferer, en France, la MDD est « actuellement la seule réponse à la problématique du pouvoir d'achat. Les gens vont devoir dépenser mieux pour gagner plus, ce qui peut représenter jusqu'à 30 % de gain sur la facture hors impôts. Sans parler du fait que les MDD ne sont plus de mauvaise qualité ». Or, les conclusions de Geffroy & Chabaud (2009) semblent aller dans le sens contraire de cet argument. Ils montrent que l'écart de prix entre les MDD et les MN a diminué de 20 % à 12,82 % entre 2003 et 2008. Depuis ce temps-là et jusqu'à nos jours, les MDD n'ont pas cessé de s'accroître et d'évoluer vers d'autres formes.

Selon Dany Vyt, les MDD sont des leviers de différenciation : elles peuvent répondre à un besoin qui n'a pas été proposé par les industriels. Par exemple, dans les supermarchés, on trouve une offre de brosse à dents rechargeables, où l'on ne change que la tête de la brosse pour plus d'écologie. Ce besoin n'a pas encore été comblé par les marques nationales, mais par les MDD. Aussi, les MDD peuvent être le levier de rationalisation des coûts importants, voire créer un effet anticoncurrentiel. Pour le cas d'Intermarché, les MDD sont utilisées pour rendre l'offre plus locale.

### ***c) Les marques régionales et locales enrichissent l'offre des distributeurs.***

Les produits régionaux séduisent de plus en plus les consommateurs. Cela est dû à différentes raisons. En premier lieu, le sentiment régional. Selon Aurier P. et Fort F. (2005), il peut être défini par l'attachement à une culture forte, où le produit est associé à l'identité d'une région particulière et représente un véritable patrimoine culturel, entretenant un sentiment de communauté. Il y a une véritable solidarité régionale qui se met en place, afin de défendre, pour certains consommateurs, les producteurs locaux face à la mondialisation (Dion D., Rémy E., Sitz L., 2010). Ces consommateurs, comme les touristes, ont besoin d'être plongés, par une expérience sensorielle, dans les éléments qui font l'histoire et l'identité

d'une région. Selon les auteurs, "Ils recherchent des sensations visuelles, olfactives, tactiles et gustatives par l'achat et la consommation de ces produits vécus comme une expérience." Ces sensations sont l'occasion de nourrir une nostalgie tout défendant un sentiment d'authenticité. Un autre acheteur potentiel est l'acheteur curieux. En quête de savoirs culinaires, au travers de la découverte de différentes cultures, il aime s'imprégner des spécialités régionales afin de l'ajouter à son capital personnel. De plus, les produits régionaux sont aussi inscrits dans une logique de réassurance. Lors de grands bouleversements comme des crises sanitaires, des scandales liés à l'alimentation ou d'autres ébranlements sociétaux, les produits du terroir sont des refuges pour les consommateurs inquiets en quête de valeurs sûres (Trognon L., Lagrange L. et Marsat J.-B., 1999). Enfin, une dernière catégorie d'acheteurs pouvant être identifiés comme adeptes des produits locaux sont ceux qui mettent l'accent sur la proximité dans leurs critères de choix. On peut aussi les appeler les "locavores". Sans forcément avoir de conviction identitaire, c'est plus le besoin d'écologie et de soutien à l'économie locale qui est en cause.

Selon le 5ème baromètre de la transition alimentaire, en novembre 2024 : "Le prix reste le critère numéro 1 au moment des courses alimentaires, pour 68% des personnes interrogées (-1 point par rapport à 2022, mais + 6 points par rapport à 2021), avant la qualité gustative (43%) et la composition (38%). Le prix est également le principal frein à la consommation responsable (77%). Malgré tout, 91% des Français déclarent acheter des produits responsables au moins une fois par mois (+2 points par rapport à 2022), 70% au moins une fois par semaine (+4 points). Parmi les catégories de produits responsables, les produits made in France arrivent en tête (81% des Français en achètent au moins une fois par mois), devant les produits locaux (région) (70%)". Dans ce contexte, de nombreux produits du terroir investissent les rayons des grandes et moyennes surfaces.

Selon Fort F. (2005), une marque régionale se distingue de plusieurs façons : l'origine de la matière première, l'origine régionale ou locale de la recette ou du savoir-faire, l'histoire de l'entreprise et de son dirigeant sur son territoire, le lieu de production ainsi que l'ancrage régional. Il faut tout de même dissocier les marques régionales, les MDD terroirs et les MDD régionales. Selon Thérèse Albertini, Blandine Anteblian et Delphine Bereni (2024), les PME alimentaires commercialisent généralement leurs produits dans leur région, afin de répondre à la demande de consommation de produits locaux. Pour les distributeurs, la même stratégie peut s'appliquer. Les distributeurs vont produire des MDD régions, distribuées au niveau régional, et les MDD terroirs au niveau national.

**d) VRIO des marques**

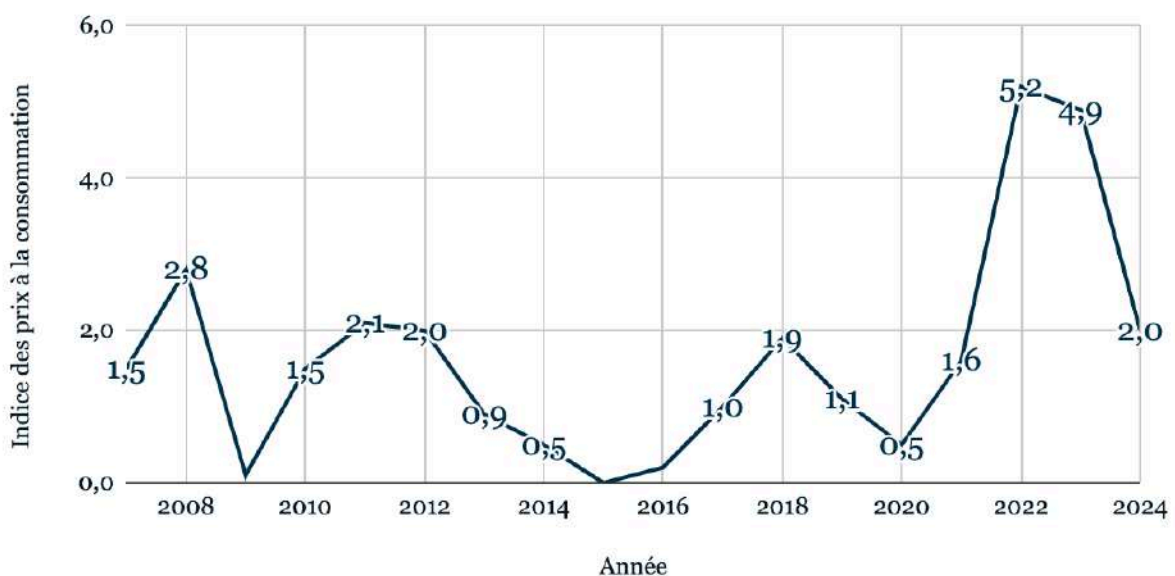
	VALEUR	RARETÉ	INIMITABILITÉ	ORGANISATION
Marques nationales	Ancrage psychologique Prix Réputation Image	Leaders sur le marché	Capital affectif Pouvoir de négociation	Réduction des coûts de transaction Effets d'expérience Économies d'échelle
Marques de Distributeurs	Image-prix Rapport qualité prix Innovation	Peuvent répondre à des besoins non comblés par les MN et les MR	Gestion de la chaîne de valeur, difficile à imiter pour les marques nationales et régionales	Contrôle des marges Suppression des intermédiaires Mise en avant en magasin
Marques régionales	Image de qualité Répond aux besoins des "locavores"	Savoir-faire Réputation	Histoire et culture inimitables	Développement local, relations de long terme et de confiance avec les clients

**1.2.3. Quelles sont les modalités de développement d'une entreprise agroalimentaire en termes de maîtrise des canaux de distribution.**

**a) Situation actuelle : un modèle économique en crise**

Les circuits de distribution permettent l'accès à un produit d'un producteur au consommateur. Selon le Conseil Économique, Social et Environnemental, le secteur de la consommation de masse est en crise. La violence des rapports de force dans la guerre des prix de la grande distribution met en péril tous les acteurs de la chaîne de valeur, mettant ainsi à mal toute une économie et détruisant petit à petit la cohésion sociale au profit d'un climat de méfiance. Le consommateur, quant à lui, ne comprend pas que les prix de la grande distribution ne cessent d'augmenter.

### Évolution annuelle moyenne de l'indice des prix à la consommation depuis 2007 (en%)



Source : Insee, *L'essentiel sur...l'inflation*, 2025

Récemment, l'inflation du prix des matières premières a fait flamber les prix de manière astronomique (+5,2% en 2022, +4,9% en 2023), parfois avec des arguments peu motivés de la part des industriels et des distributeurs. Le développement d'acteurs locaux de vente directe montre une volonté de recréer des liens de confiance entre producteurs et consommateurs. En 2016, la concentration des acteurs du marché de la distribution alimentaire est déjà dénoncée comme dangereuse pour l'équilibre économique et social du pays. A l'époque, sept ou huit acteurs détiennent 70% des parts de marchés de l'alimentaire en France. Aujourd'hui, en 2025, deux de ces acteurs historiques sont évincés : Provera (Cora, Match), et Casino. Cette concentration s'est accentuée avec la constitution de grandes centrales d'achats, au détriment de la diversité des circuits et des équilibres économiques entre les acteurs.

Face à ces géants de la distribution, les fournisseurs sont très majoritairement des petites et moyennes entreprises, souvent locales, qui constituent le cœur de l'industrie agroalimentaire française. Bien qu'elles représentent 98 % des entreprises du secteur selon la Direction générale des Entreprises, ces TPE et PME se retrouvent en position de faiblesse dans les négociations commerciales. Cette situation de déséquilibre est renforcée par la mondialisation et par une tendance à la concentration également visible dans le secteur de la transformation. Si l'agroalimentaire français compte un tissu dense d'entreprises artisanales, il est aussi dominé par quelques grands groupes industriels, nationaux et internationaux, qui captent l'essentiel du chiffre d'affaires et orientent largement les modes de production vers des logiques de standardisation et de rentabilité à court terme.

À l'autre bout de la chaîne, les producteurs agricoles, les pêcheurs et les aquaculteurs, bien que nombreux, sont souvent insuffisamment organisés pour résister face à la puissance des acteurs de l'agroalimentaire. Les associations de producteurs, bien qu'elles existent, ne font pas le poids dans les négociations. Les interprofessions, qui devraient jouer un rôle de régulation et de coordination au sein des filières, souffrent d'un manque de représentativité et d'un champ d'action trop restreint, notamment en raison de l'absence de la grande distribution dans plusieurs d'entre elles. À cela s'ajoutent les intermédiaires tels que les grossistes et les logisticiens, qui renforcent encore la complexité et la dépendance des circuits actuels.

Le CESE souligne que la guerre des prix constitue un autre danger du modèle de la grande distribution. Malgré l'existence d'un cadre législatif, notamment depuis la Loi de modernisation de l'économie (LME) de 2008, les relations commerciales restent marquées par des pratiques de négociation déséquilibrées. Les distributeurs utilisent leur force de distribution pour imposer leurs conditions auprès des producteurs. De plus, ces pratiques ne sont même pas au service du pouvoir d'achat, mais ont entraîné une destruction de valeur tout au long de la chaîne alimentaire. A cela s'ajoute l'ensemble des promotions pratiquées par les grandes surfaces, qui contribue à entretenir de faux prix de vente finaux, ce qui nuit à la juste valorisation des produits.

Dans ce contexte, les consommateurs expriment une défiance croissante à l'égard du modèle de consommation de masse. Ils recherchent davantage de transparence, d'authenticité et de proximité. L'alimentation devient une façon de défendre des valeurs : santé, environnement, qualité, origine des produits. Certaines enseignes en ont d'ailleurs fait un levier de différenciation ("Chez Biocoop, je vote 3 fois par jour"). Ce changement d'attitude a entraîné un renouveau des circuits courts et de proximité. Les ventes directes à la ferme, les

AMAP, les marchés de producteurs ou encore les plateformes numériques locales se développent, car ils recréent du lien entre producteurs et consommateurs, tout en valorisant la qualité des produits et les territoires.

Le CESE formule plusieurs préconisations pour répondre à ces problèmes structurels. Il appelle d'abord à rééquilibrer les relations commerciales, en renforçant les contrôles, en systématisant les sanctions contre les pratiques illégales et en améliorant le cadre des négociations. C'est d'ailleurs ce que les lois EGALIM tenteront d'instaurer les années suivantes. Il suggère également de consolider le rôle des interprofessions, d'élargir la reconnaissance des organisations de producteurs, et de promouvoir un label « relations fournisseurs responsables », incitant les entreprises à adopter des pratiques plus justes. En parallèle, il insiste sur le besoin de territorialiser davantage l'alimentation. Cela passerait par la mise en place de Plans régionaux d'agriculture et d'alimentation durables (PRAAD), qui permettraient d'harmoniser les filières locales, de favoriser les circuits courts et de maximiser la production issue du territoire. Le CESE établit l'importance de répondre aux besoins des outre-mer, en soutenant les productions vivrières et les filières locales.

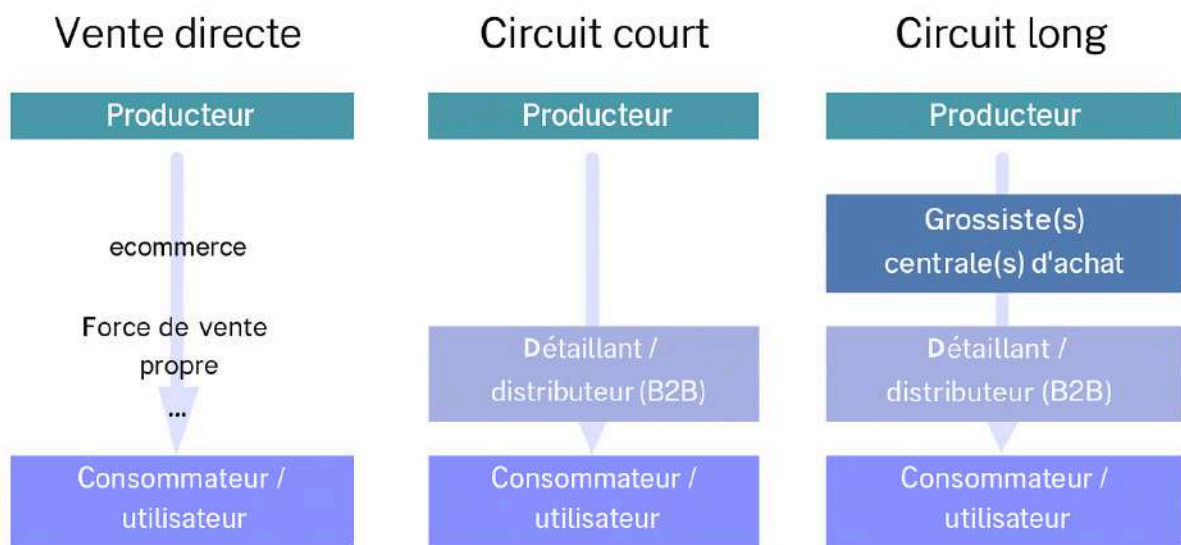
En outre, l'information et la sensibilisation des consommateurs sont essentielles. L'instance préconise une facilitation de l'identification des labels de qualité et d'origine, une amélioration de la traçabilité, un accès facilité à l'information sur la composition, l'origine et l'impact social et environnemental des produits, ainsi qu'une régulation plus stricte de la publicité. Il propose aussi la création d'une base de données européenne en open data sur les circuits de distribution afin de mieux protéger les lanceurs d'alerte sur les pratiques illégales des GMS. En conclusion, le CESE invite à repenser profondément la manière dont les produits alimentaires sont distribués en France. L'objectif n'est pas seulement économique. Il est aussi social, culturel et environnemental. Il est primordial de redonner tout son sens à l'alimentation, de restaurer la confiance entre les acteurs, de garantir un accès équitable à une nourriture de qualité et de faire émerger un modèle plus résilient et durable pour l'avenir.

### ***b) Quels canaux de distribution pour se développer ?***

Si l'on suit l'état des lieux de la CESE, les PME et TPE peuvent difficilement se passer de la grande distribution pour vendre leurs produits. On a aussi observé que les tensions dans les relations entre fournisseurs et distributeurs étaient telles qu'il serait parfois préférable d'éviter l'interaction avec ces acteurs. Cependant, se couper des GMS, pour les producteurs, revient comme qui dirait à se mettre une balle dans le pied. Le choix des canaux

de distribution est en lien avec une stratégie de positionnement, comme cela a été évoqué. Cependant, il n'y a pas de règle établie quant à la distribution type à adopter pour une PME. Si l'on suit les préconisations de la CESE, le consommateur a besoin de recréer de la confiance envers les distributeurs et les producteurs. La grande distribution, ainsi que plusieurs scandales sanitaires (un des exemples les plus probants reste celui de Findus avec la viande de cheval), ont poussé les consommateurs à se méfier des intermédiaires présents sur la chaîne de valeur. Selon Aurier et Fort (2005), une personne aura davantage confiance en un produit issu de sa région et défendant un savoir-faire régional. De plus, géographiquement, il est plus facile de contrôler la qualité d'un produit qui est réalisé près de chez soi, ce qui le rend plus rassurant. Le client va peut-être pouvoir visiter l'usine de fabrication, des interviews ou des sujets vont plus souvent être réalisés sur une entreprise locale qu'une usine réalisée en dehors de France.

Ainsi, pour une TPE ou une PME, il peut paraître intéressant de multiplier ses canaux de vente, dans un premier temps. En somme, il existe trois types de circuits de distribution : la vente directe, le circuit court et le circuit long. Il est schématisé ainsi :



### Les différents canaux de distribution

La vente directe comporte plusieurs avantages. Elle permet de couper tous les intermédiaires et de rencontrer le consommateur. Cela permet de maîtriser complètement sa distribution et les coûts qu'elle engendre afin d'augmenter sa marge finale. La vente directe

demande de l'investissement, des stocks et des points de vente physiques ou en ligne. Elle peut aussi se faire en ligne uniquement : on appelle cela les pure-players. Au lancement d'une activité, le pure-player peut être un bon moyen de fidéliser une clientèle et de se faire connaître avant de distribuer un produit plus largement. Avec le développement des publicités sur les réseaux sociaux, on observe beaucoup de petites entreprises se développer rapidement, gagner en crédibilité avant d'intégrer les circuits de distribution classique. Ce fut la stratégie des produits Unbottled, marque de produits cosmétiques sans plastique lancée en 2020. Dans un premier temps, elle utilise les réseaux sociaux avec de massives campagnes publicitaires ciblées. Elle profite aussi d'un passage dans l'émission *Qui veut être mon associé ?* qui booste sa visibilité. Seulement deux ans après son lancement, l'entreprise ouvre sa première boutique à Paris. En 2024, ce sont 5 autres points de vente qui seront inaugurés en France. Aujourd'hui, l'entreprise réalise près de 10 millions de chiffre d'affaires annuel.

La vente au détail permet de vendre des produits via des réseaux de distribution qui n'appartiennent pas à l'entreprise. Elle peut faciliter la logistique et permet de diffuser le produit à une plus grande échelle, mais réduit les marges des producteurs. Elle peut se faire de deux manières : la distribution intensive et la distribution sélective. La première consiste à multiplier les points de vente, ce qui est utilisé pour les produits à un prix accessible. La seconde consiste à contrôler la distribution afin d'offrir une expérience unique au client. Elle est utilisée dans le luxe.

On parle de circuits courts lorsqu'il n'y a qu'un ou deux acteurs entre le producteur et le commerçant. Les circuits longs comprennent plus d'acteurs, notamment des grossistes. Cette stratégie peut notamment être utilisée par les PME pour développer une première expérience à l'export. Ce marché peut souvent être méconnu et difficile à appréhender.

## **2.- DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU MARCHÉ DES MADELEINES ET DU POSITIONNEMENT DE LA BISCUITERIE JEANNETTE**

### **2.1. Présentation du secteur de la madeleine**

#### ***2.1.1. État du marché : poids économique, tendances de consommation***

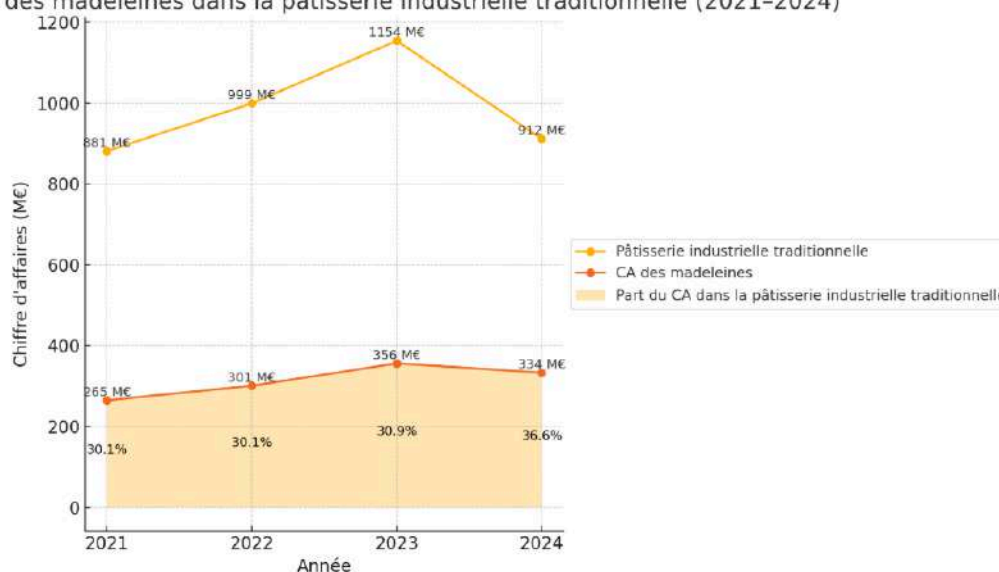
Les madeleines connaissent une importante croissance depuis plusieurs années. Selon le magazine LSA, elles sont une valeur refuge pour les consommateurs et comportent plusieurs avantages. D'une part, les madeleines sont économiques, leur emballage est

pratique et ce sont des pâtisseries nourrissantes. Ensuite, les madeleines ont une liste d'ingrédients courte, avec peu d'additif, et sa recette évoque des souvenirs d'enfance, comme ce fut le cas pour Marcel Proust. Ce petit gâteau cumule beaucoup de points positifs, ce qui en fait un goûter intéressant et souvent privilégié par les plus jeunes comme les adultes. Toujours selon le même magazine, dans une étude réalisée auprès de 1000 répondants par Appino en novembre 2024, 51% des adultes sondés prennent un goûter de manière quotidienne. Plus qu'un aspect nutritionnel, le goûter est une pause qui permettrait à la plupart des répondants de déstresser sans culpabiliser et de se procurer un moment de plaisir et de gourmandise. En effet, 45% des adultes y consomment un gâteau sucré, contre 22% des tablettes de chocolat, puis des barres chocolatées (20%), des fruits (20%) et du pain (19%).

Ainsi, les français seraient donc gourmands, et cela tout au long de leur vie. Cela amène les distributeurs et les industriels à penser leur stratégie de produit en fonction de la typologie de client, de leur âge et de leurs habitudes. Selon Mondelez, leader du marché des biscuits : "Chez les jeunes adultes, la recherche de plaisir est centrale, mais elle doit s'accompagner de marques qui leur parlent". Chez les plus de 50 ans, "les pauses sont davantage ritualisées et structurent la journée, cette cible recherche des produits simples, authentiques, de qualité et en portions adaptées". L'entreprise cite d'ailleurs les petits beurrés LU, les PIM's ou encore les Figolu qui sont des produits simples et intergénérationnels. Il y a aussi une notion d'attachement émotionnel aux marques. Ainsi, les adolescents vont se tourner vers des produits plus enfantins comme la gamme des produits Kinder. Toutes ces tendances permettent aux madeleines de sortir leur épingle du jeu. Depuis 2021, le chiffre d'affaires des madeleines ne cesse d'augmenter, tout comme le nombre d'innovations des marques industrielles dans le but de cibler de nouveaux marchés et de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. Ainsi, St-Michel cartonne avec son offre de madeleines à -30% de sucre, Le Ster gagne du terrain grâce à sa gamme de madeleines *Sorties du four* à cuire chez soi pour plus de fraîcheur, avec -30% de sucre en moins également.

Voici l'évolution du chiffre d'affaires des madeleines, tous circuits, depuis 2021, selon LSA et Nielsen IQ.

Chiffre d'affaires des madeleines dans la pâtisserie industrielle traditionnelle (2021-2024)



Sources : LSA, Nielsen IQ

Les données furent difficiles à récolter car il existe peu d'études sur le marché de la pâtisserie industrielle traditionnelle, hormis celles publiées régulièrement par le magazine spécialisé LSA. Or, le périmètre de ces études et la méthode de calcul ne sont pas toujours les mêmes selon l'organisme les réalisant, comme le Nielsen IQ ou Circana. Un tableau récapitulatif des recherches effectuées est disponible en annexe 1, mais seules les données de 2021 à 2024 furent utilisées car elles se basent sur des données brutes, réalisées sur une année civile ou sur les 12 derniers mois. Les trois premières années sont basées sur une étude de Circana, lorsque l'étude de 2024 a été réalisée depuis un panel de distributeurs. Le graphique montre une baisse du chiffre d'affaires des madeleines, mais cela est uniquement dû à un périmètre d'étude qui est différent. En 2024, LSA annonce pourtant une hausse de 1,8% des parts de marché des madeleines en France. Malgré les différentes méthodes de calcul de ces données, on peut tout de même observer la tendance à la hausse des madeleines. De plus, ce segment connaît une croissance importante chaque année malgré une progression des autres rayons parfois en demi-teinte. Alors qu'en volume kilo les PGC-FLS (Produits de Grande Consommation et Frais Libre Service) étaient à - 1% et l'épicerie sucrée à +0,2%, la pâtisserie industrielle traditionnelle (PIT) a terminé l'année à +0,7 % (source : NielsenIQ, CAM à P13 2023, tous circuits). Cela s'explique notamment par l'accessibilité des produits, qui fut une opportunité suite à l'inflation due à la crise du COVID-19 et des matières premières.

Les madeleines sont aussi un secteur très innovant, qui plaît aux petits comme à nos aînés, ce qui participe à sa constante hausse. Différents types d'acteurs se partagent le marché en l'abondant avec des stratégies différentes.

### ***2.1.2. Segmentation du marché : mass market, bio, premium, local.***

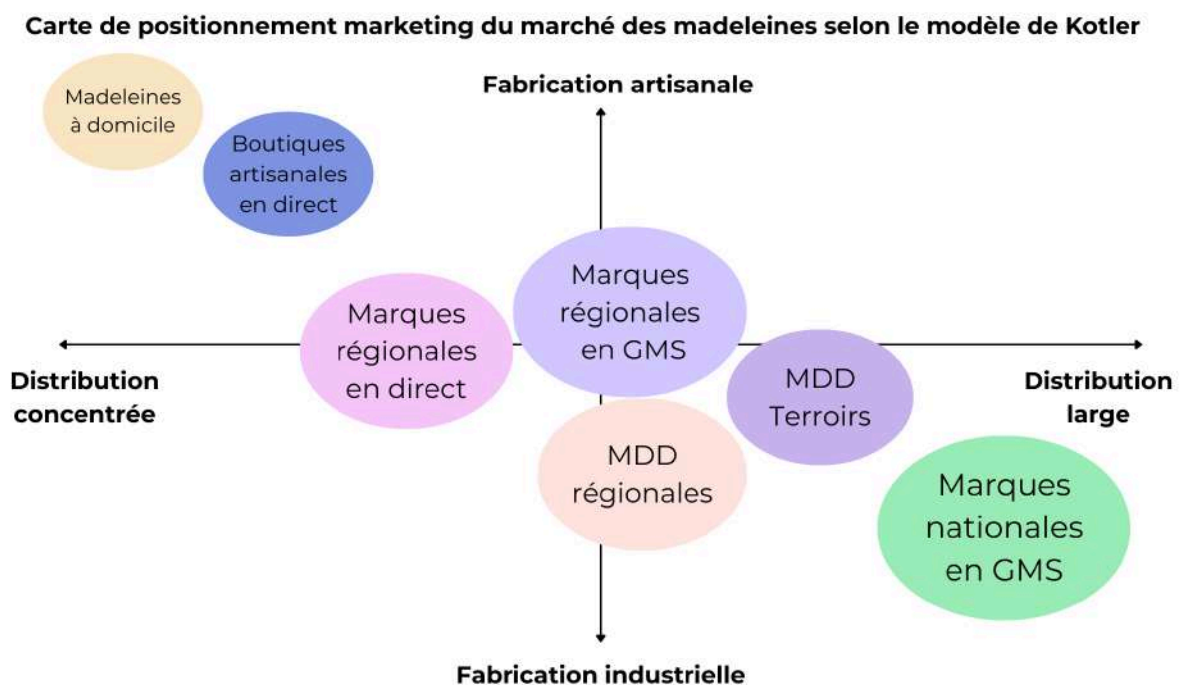
Le marché est segmenté de plusieurs façons. Premièrement, les madeleines coquilles et les madeleines longues sont deux secteurs à part entière. Le second possède un acteur de taille, Le Ster, l'inventeur de la madeleine longue, qui bénéficie pleinement d'une croissance spectaculaire du secteur. En 2023, malgré un CA de "seulement" 47 millions d'euros pour les longues madeleines, soit environ 15% du marché total des madeleines en GMS, le segment connaît une croissance de 17,8% en volume et de 35,2% en valeur selon Nielsen IQ. Ainsi, Le Ster est le premier contributeur à la croissance des madeleines toutes formes confondues cette année-là.

Sur le marché de la madeleine coquille et longue, plusieurs stratégies sont à observer. Premièrement, celle du leader du marché, Saint-Michel et Bonne Maman, en comprend deux. La première, avec Saint-Michel, est d'offrir un produit accessible, à 2 ou 3 euros le paquet de madeleines, destiné au plus grand nombre. Les madeleines Bonne Maman, quant à elles, mettent en avant une image d'authenticité, plus haut de gamme, avec un prix supérieur. Cela se justifie aussi par son nombre de saveurs, allant des cœurs fourrés aux coques en chocolat, lorsque l'offre de St-Michel reste plutôt classique. Cela n'empêche pas St-Michel d'innover, notamment sur la qualité de ses produits ou son image de marque. L'entreprise cherche à réaliser des produits plus sains, destinés à un autre public que les enfants, comme les seniors, avec sa madeleine à -30% de sucre. De son côté, Bonne Maman arrive à la fois à être présente dans toutes les grandes surfaces de France, mais aussi à créer l'engouement lors de sa boutique éphémère à Paris, où elle propose des ateliers de confection et des produits dérivés. La marque est aussi présente sur internet, avec une boîte de 15 madeleines natures vendues 15,90€ et dans 5 boutiques en Suisse, où le gâteau est vendu en moyenne à 7 euros... Le tout, en gardant un positionnement cohérent et en continuant de conquérir des parts de marché chaque année.

Le groupe Paticeo comprend la marque Ker Cadéac, Maison Colibri, Le Guillou, Pâtisserie Tradition et récemment la nouvelle marque Maître Louis. Il incarne une stratégie bien pensée. En effet, Paticeo est sur tous les fronts : l'accessibilité avec Ker Cadéac, le premium avec Maison Colibri, le local avec Le Guillou, le savoir-faire avec Pâtisserie

Tradition et l'authenticité avec Maître Louis. Une stratégie qui montre que la madeleine est capable de prendre plusieurs formes : celle d'un produit très accessible comme celle d'un produit premium, et dans certains cas un mets incontournable de la gastronomie française. C'est pour cela qu'on la retrouve dans de nombreux circuits de distributions différents et que les marques elles-mêmes arrivent à jouer sur plusieurs positionnements.

En d'autres termes, l'on retrouve la madeleine partout en France et cette dernière est connue mondialement. On la trouve dans les boulangeries, dans des boutiques artisanales uniquement consacrées à la réalisation de madeleines, dans des boutiques parisiennes luxueuses, sans oublier les madeleines confectionnées à domicile. Cela nous permet d'imaginer une carte de segmentation du marché selon le modèle de Kotler.



Logiquement, plus le produit est distribué, plus sa fabrication est industrialisée. Mais cela a-t-il une conséquence directe sur la valeur perçue du produit ? C'est ce que nous essayerons de démontrer prochainement dans notre étude terrain.

## 2.2. Cartographie des acteurs et analyse concurrentielle

### 2.2.1. Les grandes marques industrielles (*Bonne Maman, Ker Cadelaç, etc.*)

#### a) *Saint Michel Bonne Maman*

St Michel, qui réalise plus de 400 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024 sur les seuls circuits de GMS, est le leader du marché de la pâtisserie industrielle traditionnelle, dont il possède 24% des parts avec Bonne Maman. En PIT, il est légèrement devant les MDD, qui augmentent en valeur et en volume chaque année. En l'espace d'une dizaine d'années, l'acteur français a doublé son chiffre d'affaires. Sa stratégie porte sur plusieurs canaux de distribution. Vendues en grandes surfaces, les madeleines Saint-Michel sont aussi retrouvées auprès des restaurants, des cafés, des entreprises, mais aussi en tant que marque blanche pour les grands distributeurs. Face à une concurrence accrue de l'américain Mondelez et de l'italien Ferrero, récemment présent sur le secteur des biscuits, St-Michel reste un levier de croissance pour la pâtisserie industrielle française. D'abord consacré aux recettes traditionnelles, la madeleine ou encore la galette, le groupe se développe petit à petit lorsqu'il est racheté par Andros en 2006. Grâce à ses 8 usines sur le territoire, l'industriel met en avant une fabrication française. Les ingrédients principaux comme le sucre, la farine et les œufs sont aussi originaires de l'hexagone. Côté innovation, le groupe sort en 2023 une madeleine à -30% de sucre, destinée aux adultes et aux seniors, plus sensibles à cet élément. La marque se positionne comme un produit qualitatif, français, transmettant un savoir-faire séculaire. Leur liste d'ingrédients est courte et globalement saine, sauf pour deux d'entre eux : l'additif E 450, utilisé dans la levure chimique, et le sirop de glucose-fructose. Selon un reportage mené par Food story, intitulé *La face cachée des biscuits*, ce sirop est controversé en raison de son effet perturbateur du système neuronal. Dérivé de l'amidon de maïs, plus sucrant et moins coûteux que le sucre classique, il serait responsable d'aggraver les problèmes d'obésité, de diabète ainsi que les maladies cardio-vasculaires en rendant ses consommateurs insatiables quant à la consommation de sucre. L'entreprise a annoncé travailler à sa suppression en 2019, dans un article rédigé par le Capital. Cependant, en 2025, ces deux ingrédients controversés, dont l'un fait l'objet de nombreux articles et études aux États-Unis, sont toujours présents dans la plupart des gâteaux commercialisés de la marque. Peut-être que finalement, l'entreprise perçoit plus de bénéfices de ces ingrédients nocifs, rendant addicts aux sucreries, en les maintenant qu'en les supprimant. Dans l'industrie pâtissière, environ 30% des produits possèdent du sirop de glucose-fructose. St-Michel n'est donc pas l'unique acteur à pointer du doigt. Dans de nombreux produits bon marché, les ingrédients que nous utilisons en pâtisserie faite maison sont souvent remplacés par des substituts plus économiques mais plus nocifs pour la santé.

### ***b) Le Groupe Paticeo***

Paticeo est un groupe français basé à Loudéac, dans les Côtes-d'Armor. Il compte plus de 1000 salariés, répartis sur 8 sites de production, dont 6 en France et 2 en Belgique. En 2024, le chiffre d'affaires du groupe atteignait 250 millions d'euros pour Paticeo France. Leurs produits occupent 11,7 % des parts de marché de la pâtisserie industrielle française. En 2027, le groupe ambitionne de réaliser 300 millions de chiffre d'affaires pour Paticeo France. Avec l'agrandissement de 3500 m<sup>2</sup> de leur usine à Derval en 2025, le groupe met l'accent sur l'innovation et le développement de nouveaux produits. Le site en question possède un laboratoire de recherche où une dizaine de personnes travaillent à l'élaboration de nouvelles recettes et l'amélioration des process industriels. L'objectif est notamment de développer l'export. Pour cela, le groupe mise sur un produit en particulier : la madeleine. Avec un investissement à hauteur de 20 millions d'euros sur 15 mois, financé par la maison mère, le groupe Roullier, la nouvelle usine carbure avec 5 millions de produits confectionnés par semaine, soit 260 millions par an. Déjà présent dans 50 pays en Europe, en Asie et en Amérique du Nord, Paticeo veut transformer la madeleine en nouvel ambassadeur de son savoir-faire. "Pour le grand export, notamment vers les États-Unis et le Japon, nous jouons à fond la carte de la pâtisserie made in France, confirme Camille Benoit, avec en tête une spécialité emblématique de notre pays : la madeleine. "

Pour mener à bien sa stratégie de développement, l'entreprise possède plusieurs marques que nous avons citées auparavant. Pour se pencher sur Ker Cadéac, son chiffre d'affaires représenterait près de la moitié de celui de Paticeo. Côté innovation, l'entreprise mise sur la fraîcheur des produits, l'écologie, les nouveaux parfums et la promotion en magasin. En 2022, après une diminution des ventes l'année précédente, Ker Cadéac axe sa stratégie sur des animations de grande taille dans 22 hypermarchés pour relancer ses ventes. Elle appelle ces véritables îlots "des madeleinerie", presque comme une boutique dans la boutique.

Titre : Animation de Ker Cadéac, "la Madeleinerie"



Source : Linéaires, 29 avril 2022

L'objectif des animations est de faire déguster les produits et faire apprécier la marque, notamment au travers de jeux concours sur une borne digitale installée en magasin. Côté saveurs, l'entreprise déploie en 2024 deux nouvelles madeleines : les "Madeleines coeur, fourrées à la framboise et au chocolat. L'année précédente, l'innovation portait sur les sachets des ses "p'tites madeleines", désormais refermables et cartonnées, pour plus de fraîcheur et une image écologique. Paticeo a aussi de belles ambitions pour sa marque Maison Colibri relancée en 2017. En 2023, l'entreprise mutualise les forces de ventes de Ker Cadélaç et Colibri pour développer la marque à la coque en chocolat. Colibri mise sur une offre différenciante, avec des saveurs exotiques et des coques avec différents chocolats.

### ***c) Armor Délices et Le ster pour le groupe Goûters Magiques***

Armor Délices et Le Ster appartiennent au groupe Goûters Magiques qui possède aussi Whaou!. Le chiffre d'affaires du groupe dans sa globalité était de 214 millions d'euros en 2024, ce qui la positionne en deuxième place au niveau national français avec 14,90% des parts de marché, derrière Saint-Michel Bonne Maman, qui en possède 24%. Avec 3 sites de production et un unique pôle logistique, l'entreprise produit 42 000 tonnes de produits à pâte jaune chaque année. Le groupe réalise environ 50% de son chiffre d'affaires avec ses

marques nationales et 30% avec les marques de distributeurs. L'export représente 20% du chiffre d'affaires du groupe, avec une présence dans 40 pays, dont le Royaume-Uni, leur meilleur client à l'export, notamment sous les marques de distributeurs locales. Sur le point de l'innovation, l'entreprise cherche à améliorer l'écologie de ses packagings et les qualités organoleptiques de ses produits. En 2024, grâce à un emballage composé à 70% de papier, Goûter Magiques affirme avoir réduit de 52 tonnes sa consommation de plastique annuelle. Dans son laboratoire de R&D comprenant 20 salariés, les innovations portent majoritairement sur la réduction d'additifs et de sucre. En 2022, Le Ster lancera la madeleines Sorties du Four, avec 30% de sucre en moins par rapport à la moyenne des madeleines coquilles présentes sur le marché. En octobre 2024, Armor Délices sort la madeleine à la farine de sarrasin et aux pépites de chocolat, mise en avant dans les magasins. Selon Cédric Maurel, directeur marketing innovation, les produits de la marque offrent des plaisirs simples et accessibles, que les consommateurs ne sont pas prêts à sacrifier, même en période d'inflation. En effet, la sensibilité au prix s'est accrue mais le plaisir reste quand même l'un des premiers critères d'achat des Français, tandis que la santé est une préoccupation importante. Plus récemment, Le Ster poursuit dans la continuité des madeleines à -30% de sucre avec deux madeleines coquilles, nature et pépites de chocolat dans des packagings en papier. Ce sont les premières madeleines coquilles Le Ster présentes dans le même rayon que les marques nationales du même marché. On observe donc que le groupe Goûters magiques est dans un esprit conquérant et qu'il souhaite prendre des parts de marchés au leader.

### **2.2.2. Les marques de distributeurs (Carrefour, Leclerc...)**

Selon NielsenIQ, en 2024 les MDD « standard » et « premier prix » ont concentré 77 % du volume de la croissance en pâtisserie traditionnelle. Cela montre plusieurs tendances. Premièrement, on sait que la sensibilité-prix a augmenté depuis 2020, même si des améliorations du pouvoir d'achat ont été observées depuis 2024. Ensuite, on observe la banalisation des recettes du cœur de marché. Enfin, potentiellement une amélioration perçue de la qualité MDD.

Comme évoqué, les MDD sont séparées en plusieurs marques, sous-marques et gammes :

- Les premiers prix sont réalisés avec des prix bas et des formats favorisant le rapport quantité/prix. Par exemple, avec Eco + chez Leclerc, Prix Mini chez Coopérative U, Top Budget chez Intermarché, ou encore Simpl' chez Carrefour.

- Les cœurs de gammes suivent les leaders et proposent des recettes classiques, simples. On retrouve notamment P'tit Déli et Chabrior.
- Les MDD terroirs sont sur un positionnement plus premium. On retrouve Nos régions ont du talent chez Leclerc, Carrefour Sélection ou encore U sélection/Origines.

Concernant les prix, on est généralement entre 1,29 € et 1,99 € pour 20 madeleines sur les premiers prix, entre 2 et 3 euros pour les MDD standard, et plus de 3 euros pour les terroirs. Les formats sont multiples, du vrac à l'emballage individuel.

### ***2.2.3. Les marques régionales ou artisanales***

#### ***a) La madeleine de Liverdun***

La véritable madeleine de Liverdun est une entreprise présente principalement dans la région Grand-Est. L'entreprise affiche un chiffre d'affaires d'un million d'euros en 2020, grâce à sa boutique et ses revendeurs. Depuis, elle a ouvert une deuxième boutique, à Nancy, où elle confectionne sur place ses madeleines géantes de 300 grammes. Elle y commercialise aussi les madeleines réalisées à l'usine de Liverdun. Sa distribution se fait principalement en grandes surfaces, dans les deux boutiques de la marque et en ligne. Ses matières premières sont les suivantes : des œufs frais, du beurre, du sucre et des arômes naturels. Sur son site, la véritable madeleine est déclinée en 14 références. On y retrouve notamment des saveurs comme coco, framboise, myrtilles, cerises, coque en chocolat. Elle les propose en différents contenants, au kilo ou en boîtes décoratives. Le prix d'une boîte de 12 madeleines nature, soit 250g, est de 5,90 €.

Cette entreprise concilie parfaitement la distribution sélective et leur présence en grande surface. Cela ne semble pas perturber les clients, qui voient la madeleine de Liverdun comme une institution.

#### ***b) La madeleine de commercy : A La Cloche Lorraine***

En 1928, M. Grojean crée son entreprise de madeleines à Commercy et l'appelle A la cloche Lorraine. En 1986, la madeleine de Commercy rejoint le groupe St-Michel. La Cloche Lorraine est bien connue de la région. On retrouve ses produits principalement dans sa boutique, à Commercy. En 1995, elle est rachetée par Bahlsen, une entreprise familiale allemande qui souhaite s'implanter en France. Dix ans plus tard, le groupe revend l'entreprise

à son prédécesseur et celle-ci devient St-Michel Commercy. Depuis, l'usine de St-Michel Commercy en Lorraine produit pour La Cloche Lorraine, qui reste très implantée localement, mais aussi pour Bonne Maman et des marques de distributeurs. L'entreprise possède une boutique dans le centre de Commercy où l'on retrouve des madeleines de la marque mais aussi d'autres produits du groupe St-Michel. La distribution en grande surface ne semble pas empêcher la vente directe. Les madeleines royales sont à 10,50 euros le kilo en vrac. Dans la boutique, on retrouve aussi beaucoup de produits spécifiques : des coffrets cadeaux et des boîtes haut de gamme, ainsi que des offres de vrac. Cela diffère de ce que nous pouvons retrouver sur le site ou en grande surface. Les bourriches en bois, produits phares de la cloche Lorraine, sont vendues jusqu'à 32,90 euros le kilo. Au niveau des ingrédients, l'entreprise utilise du beurre pâtissier, de la farine de froment et des œufs frais.

### ***c) Biscuiterie de Reims***

La biscuiterie de Reims a été créée en 2018 à Reims avec pour objectif de faire connaître davantage le savoir-faire des biscuits rémois. Dans les années soixantes, le centre de Reims possédait 10 biscuiteries spécialisées dans le biscuit rose. Aujourd'hui, elles ne sont plus que deux. La biscuiterie vend des madeleines, notamment la madeleine au biscuit de Reims, réalisées avec des ingrédients locaux et des œufs de poules élevées en plein air. On retrouve ces pâtisseries dans les deux boutiques de la marque, une située à la sortie de l'usine, et l'autre en plein cœur du centre, ainsi que sur leur site internet. Elles ne sont pas commercialisées en grandes surfaces. La boîte de 12 madeleines nature de 300g est vendue 5,45 euros. En 2022, le chiffre d'affaires de l'entreprise était d'un million d'euros et elle embauchait environ 10 personnes.

### ***d) Bijou***

Bijou est une entreprise française de fabrication de pâtisseries dont le siège et la production se situe à Saint-Yrieix-La-Perche dans le département de la Haute-Vienne en Nouvelle-Aquitaine. En 2022, l'entreprise réalisait près de 40 millions de chiffre d'affaires. Elle possède 4 boutiques de vente directe. Dans une interview récente publiée le 15 juillet 2025 dans le magazine local du Limousin, le président actuel, arrière-petit-fils du fondateur de Bijou, raconte comment la maison Bijou a réussi à se démarquer commercialement. En effet, en plus d'avoir eu l'idée d'automatiser les lignes de production dans les années 50, le

père du PDG actuel a fait prendre un tournant à l'entreprise grâce à une stratégie commerciale particulière qui repose sur les entreprises et les CSE. Grâce à sa flotte de camions, l'entreprise va pouvoir aller prendre directement les commandes auprès des entreprises de Saint-Yrieix La Perche et de ses alentours. Cette innovation dans le secteur permet de faire exploser le chiffre d'affaires de l'entreprise. Cette stratégie est encore très ancrée aujourd'hui dans l'organisation, qui a su aussi développer ses canaux de vente directe depuis les années 2010. La marque Bijou est présente dans quelques grandes surfaces, mais c'est sa stratégie auprès des associations, des collectivités et des entreprises qui reste son principal segment de clientèle, avec la vente directe. Aujourd'hui, la marque se démarque avec le goût de ses produits, sans pour autant mettre en avant particulièrement la qualité de ses approvisionnements et de ses matières premières, comme on peut le voir chez d'autres marques régionales. Les madeleines sont produites à base d'huile et de sirop de glucose-fructose, deux ingrédients peu réputés pour leur qualité. On imagine que le succès de l'entreprise repose aussi sur son relationnel avec ses clients, l'accueil de ses points de vente et le capital sympathie qu'elle a accumulé depuis ses 180 ans d'existence. Côté tarifs, le kilo de madeleines nature est environ à 8 euros, pour une date de durabilité de deux mois.

#### *e) Mistral*

La Biscuiterie Mistral (7,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022 et 46 salariés) existe depuis 40 ans. Véritable patrimoine local, elle est rachetée en 2023 par le groupe coopératif Dijon Céréales, déjà actionnaire dans l'entreprise depuis 2018. L'entreprise rencontrait alors des difficultés économiques, ce qui poussa le groupe à revoir entièrement sa stratégie. Possédant un fort ancrage territorial, Mistral décide de miser sur la distribution locale de ses produits. Elle décide de capitaliser sur ses boutiques qui représentaient alors 30% de son chiffre d'affaires. En 2024, elle compte 7 boutiques qui vendent des produits ultra locaux, de l'approvisionnement à la production. Au vu du succès de Mistral, le groupe Dijon Céréales a décidé en 2025 de transformer ses 11 boulangeries L'atelier du boulanger en Boulangerie Mistral. La boulangerie vendra des produits haut de gamme en prônant l'approvisionnement local de ses matières premières. La farine de ces boulangeries proviendra de la coopérative Côtes-D'or, les sandwiches ont été confectionnés par un chef étoilé, le tout dans un décor en résonance avec ceux des boutiques de Mistral. Chaque boulangerie sera rénovée pour un investissement de 100 à 150 000 euros par point de vente.

Le cas de Mistral montre qu'une distribution sélective permet de renforcer une marque. Cependant, on trouve tout de même des produits de la marque Mistral dans des grandes surfaces locales, ce qui ne nuit pas à son positionnement haut de gamme, à plus de 15 euros le kilo.

**f) Boutiques artisanales**

- La boîte à madeleines

La boîte à madeleines est une entreprise familiale située à Commercy, en Lorraine. C'est une véritable institution de la madeleine. Les matières premières sont locales et la main d'œuvre est présente à chaque étape de fabrication. Cependant, la pâtisserie, qui réalise des madeleines uniquement depuis plus de 30 ans, a à sa disposition un large panel d'outils de production permettant la réalisation des pâtisseries. Finalement, on se rapproche de l'industrialisation dans la méthode, tellement la fabrication artisanale est poussée. Par exemple, l'entreprise dispose d'un pétrin et d'un four en armoire, et même une flowpack où les madeleines sont emballées puis conditionnées. Certaines étapes, comme la madeleines au chocolat, mettent beaucoup plus de temps qu'en industrie. Chaque madeleine est trempée une à une et à la main dans une cuve de chocolat. La force de la boutique artisanale est la flexibilité dans la production. Par exemple, il est possible de décliner la madeleines en beaucoup de saveurs et de formes différentes. La Boîte à madeleines réalise des mini-madeleines qu'elle vend aux restaurateurs voisins. L'inconvénient de la méthode artisanale est la productivité. Les quantités réalisées vont être moins importantes qu'avec de l'industrialisation et de l'automatisation.

**2.2.4. Positionnement des différents acteurs : prix, image, cibles**

**a) Marques Nationales**

- Bonne Maman

## Bonne Maman



2,81 euros les 12  
9,37 € le kilo chez  
Leclerc



15,90 euros les 15  
madeleines  
42,97 € le kilo



3,44 euros les 10  
(300g)  
11,47 euros le kilo

Prix : 9,37 €/kg à 42,97 €/kg

La fourchette de prix est large et varie en fonction du canal de distribution. En grande surface, on retrouve les produits de cœur de gamme, des produits “plaisir”. Sur le site, les produits sont plus à destination de cadeaux. On ne trouve d’ailleurs aucun packaging de grande surface sur le site internet de la marque.

L’image de Bonne Maman est celle de l’authenticité, du fait maison, qui est renforcé par des visuels épurés avec des codes traditionnels (damier du rouge-blanc).

La cible de la marque sont les consommateurs recherchant un produit plaisir rassurant pour un usage du quotidien, les familles, ou encore les personnes nostalgiques de leur enfance.

- St-Michel

## St-Michel



4,29 euros les 1 kg



6,76 les 1 kg



2,06 euros chez Leclerc  
5,15 euros le kg

Prix : 5,15 €/kg à 6,76 €/kg.

Les madeleines St-Michel sont sur le créneau du milieu de gamme accessible. Son image est celle d'une entreprise familiale, transmettant un patrimoine français, tout en priorisant des ingrédients français. Le rouge incite à l'action, et le orange est signe de jeunesse et de positivité.

La cible de St-Michel est les familles cherchant un bon rapport qualité-prix pour un usage quotidien.

- Ker Cadéjac

## Ker Cadélaç



Carrefour :  
3,25 euros le 600g  
5,42 euros le kilo



Carrefour : 4,19 euros  
les 400g  
10,48 euros le kilo



Intermarché : 2,85  
euros les 400g  
7,125 euros le kilo

Prix : 5,42 €/kg à 10,48 €/kg

Ker cadélaç rivalise avec St-Michel sur l'accessibilité de ses produits. Elle défend en plus un savoir-faire régional, ce qui lui confère une identité marquée. On observe que la couleur utilisée est aussi celle du rouge, qui incite à l'action, mais que le rouge est présent sur la totalité du paquet. Avec ses petites madeleines en sachets vrac, Ker Cadélaç met l'accent sur la fraîcheur de ses produits et l'aspect écologique des packagings.

L'image de Ker Cadélaç est celle de la gourmandise, des recettes riches avec les pépites chocolat ou encore les madeleines au cœur coulant, tout en défendant un ancrage breton.

Ses cibles sont les familles et les amateurs de gourmandises, pour usage quotidien et des pauses gourmandes.

- Le Ster

## Le Ster



Carrefour :  
1,75 euros les 250g  
7 euros le kilo



Carrefour :  
1,95 euros les 250g  
7,8 euros le kilo



Carrefour :  
3,15 euros les 250g  
10,48 euros le kilo

Prix : 7 €/kg à 10,48 €/kg

Le Ster est une marque qui est très connue pour les madeleines longues, mais qui tente peu à peu de créer sa place dans les madeleines coquilles par l'innovation. Elle est leader dans la catégorie des madeleines longues, car c'est elle qui les a implantées en grande surface. Ses paquets de madeleines longues sont classiques, incitant à l'action également. Cependant, on observe une stratégie complètement différente sur des paquets sortis plus récemment, comme les madeleines sorties du four ou les madeleines coquilles à -30%. Premièrement, l'aspect est beaucoup plus "fait maison", artisanal, voire enfantin. L'aspect écologique ou "brut" est mis en avant avec le sachet en kraft, ce qui renvoie également à plus de transparence et d'authenticité. Le bleu est utilisé pour rassurer et créer de la douceur. Cela vient renforcer la douceur que nous pouvons retrouver dans les madeleines sorties du four, qui nous rappellent celles de notre enfance. Ce produit est d'ailleurs vendu en rayon boulangerie dans les supermarchés afin d'afficher une certaine qualité.

L'image de Le Ster est donc celle d'une entreprise innovante, qui cherche à séduire de nouveaux clients sur le segment de la fraîcheur, ou encore de la réduction de sucre. La cible de Le Ster est plutôt les adultes, qui peuvent préférer des madeleines longues, et les seniors avec des madeleines sorties du four et réduites en sucre.

- Armor Délices



Carrefour :  
4,29 euros les 430g  
9,98 euros le kilo



Carrefour :  
2,89 euros les 264g  
10,94 euros le kilo



Carrefour :  
3,50 euros les 264g  
13,25 euros le kilo

Prix : 9,98 €/kg à 13,25 €/kg

L'image de Armor Délices est celle d'une madeleine de qualité reflétant le terroir breton. Ses traits rappellent ceux du drapeau breton. Les ingrédients principaux utilisés sont des produits de qualité, comme le beurre ou les œufs frais de poules élevées en plein air. Les produits mettent en avant la culture bretonne avec des madeleines au caramel ou encore une madeleine au sarrazin. En marketing, le blanc est associé à la clarté, la simplicité et la pureté. Elle donne une image de sincérité aux marques, ce qui va renforcer l'image authentique de la marque.

La cible principale est les consommateurs attachés aux ingrédients de qualité, à l'origine et au terroir. C'est un achat plaisir.

- Maison Colibri

## Maison Colibri



Carrefour : 16,76  
euros le kilo  
4,19 euros le 250g



Colibri coque en  
chocolat Leclerc : 4,65  
les 8, 19,38 /kg



4,58 euros les 8  
19,08 le kg

Prix : 16,76 €/kg à 19,38 €/kg

Les prix des madeleines Colibri sont plus élevées que ceux de la moyenne en supermarché. C'est même la marque nationale la plus chère que l'on puisse retrouver en grande surface.

L'image de la marque est celle d'une madeleine haut de gamme, avec un packaging fin et soigné. Le blanc fait appel à un style épuré. L'entreprise met en avant la coque en chocolat, et des saveurs exotiques comme une madeleine coco avec coque en chocolat. Elle s'adresse plutôt aux clients en recherche de plaisir occasionnels, mais attentifs à la qualité des produits. Le sachet individuel s'adresse plutôt aux personnes seules, et le prix à des CSP plus élevées que la moyenne.

### ***b) Marques régionales***

- Mistral

# Mistral



Mistral :  
7,10 euros les 450g  
15,77 euros le kg



Mistral :  
7,10 euros les 450g  
15,77 euros le kg

Prix : 15,77 €/kg

L'image de la Biscuiterie Mistral est celle d'une madeleine semi-industrielle, qui se rapproche de l'artisanat. Ses approvisionnements sont locaux. Le packaging brut renvoie à la transparence et à la simplicité. La police utilisée fait appel à l'enfance. Le style de Mistral est celui de l'école. La couleur bleu rappelle l'encre, et la boîte en carton une sorte de buvard. Avec cela, Mistral cherche à conquérir les familles soucieuses de la qualité des produits et favorisant des produits terroirs, simples et authentiques. On peut aussi penser qu'ils ciblent les "locavores", les personnes qui priorisent les produits locaux.

- La véritable madeleine de Liverdun



Les véritables madeleines de  
liverdun :  
5,90 euros les 250g  
23,6 euros le kg

Les véritables madeleines de Liverdun ont une image de madeleines d'antan. L'image de la grand-mère comme icône montre une volonté d'accentuer l'expérience l'entreprise et la l'existence de la recette, datant de 1922. Cela contribue à crédibiliser la marque et lui donner une image de recette traditionnelle. De plus, la mention véritable fait appel à un savoir-faire. La cible de cette marque sont les personnes attentives à l'authenticité des produits.

### c) Marques de distributeurs (MDD)

- Carrefour

#### MDD Carrefour



Carrefour : 1,75 euros  
les 500g  
5,96 €  
euros le kilo



Carrefour : 2,29 euros  
les 600g  
3,82 euros le kilo



Carrefour :  
2,99 les 500g  
5,98 € le kilo

Prix : 3,82 €/kg à 5,98 €/kg → entrée de gamme à cœur de gamme.

Image : simple, rassurante, recette française.

Cible : consommateurs sensibles au prix, usage quotidien.

- P'tit Déli (Leclerc)

## MDD Leclerc



Leclerc : 1,41 euros les  
250g  
5.64 € euros le kilo



Leclerc : 1,85 euros les  
250g  
4,62 € euros le kilo



Leclerc : 2,39 euros les  
600g  
3,98 € euros le kilo

Prix : 3,98 €/kg à 5,64 €/kg → entrée de gamme + valeur sûre.

Image : familiale, rapport qualité/prix, formats pratiques.

Cible : familles nombreuses, achats réguliers.

- Chabrior

(Intermarché)

## MDD Intermarché



2,45 euros les 600g  
4,08 € euros le kilo



1,85 euros les 400g  
4,62 € euros le kilo



1,82 euros les 500g  
3,64 € euros le kilo

Prix : 3,64 €/kg à 4,62 €/kg → entrée de gamme.

Image : accessible, promesse qualité de base (sans huile de palme).

Cible : consommateurs cherchant prix bas, usage quotidien.

## MDD Terroirs



- Nos régions ont du talent : 3,29 € les 330g, 9,97 €/kg
- Reflets de France : 3,45 € les 300g, 11,50 €/kg

En marketing, le jaune représente l'énergie collective. Les MDD Terroirs mettent en avant le soutien aux PME locales et aux savoir-faire français.

#### D) Boutiques artisanales



Miss Madeleines  
4,10 € les 3  
madeleines



Mado à Paris  
2,10 € la madeleine



Christopher Louie  
3€ la madeleine

Prix : entre 1 et 3 euros la madeleine

Fraîcheur d'un jour à 3 jours maximum

Cible : gourmets, tourisme, vacanciers, pause plaisir

### 2.3. Analyse comparative et benchmarking

#### 2.3.1. Politique de prix selon les canaux de distribution

##### a) Vente Directe

En vente directe, les prix pratiqués sont parfois plus forts que ceux fixés dans les autres canaux de distribution. C'est le cas de Bonne Maman, qui vend les mêmes madeleines à plus de 40 euros le kilo sur son site internet contre moins de 10 euros à Leclerc. Cela s'explique en général par la différence de packaging. C'est notamment le cas chez La Cloche Lorraine, qui vend des bourriches en bois au prix de 32,90 € le kilo lorsque les madeleines en

vrac sont vendues à 10,50 euros le kilo. On observe donc souvent, dans les magasins de vente directe, une offre d'appel couplée à des packagings haut de gamme afin d'augmenter le panier moyen.

***b) Grande distribution***

En grande surface, on observe une forte disparité de tarifs. Les madeleines entrées de gamme sont entre 3 et 5 euros le kilo. Les marques nationales coûtent entre 5 et 10 euros le kilo, et les marques régionales peuvent être à plus de 25 euros le kilo.

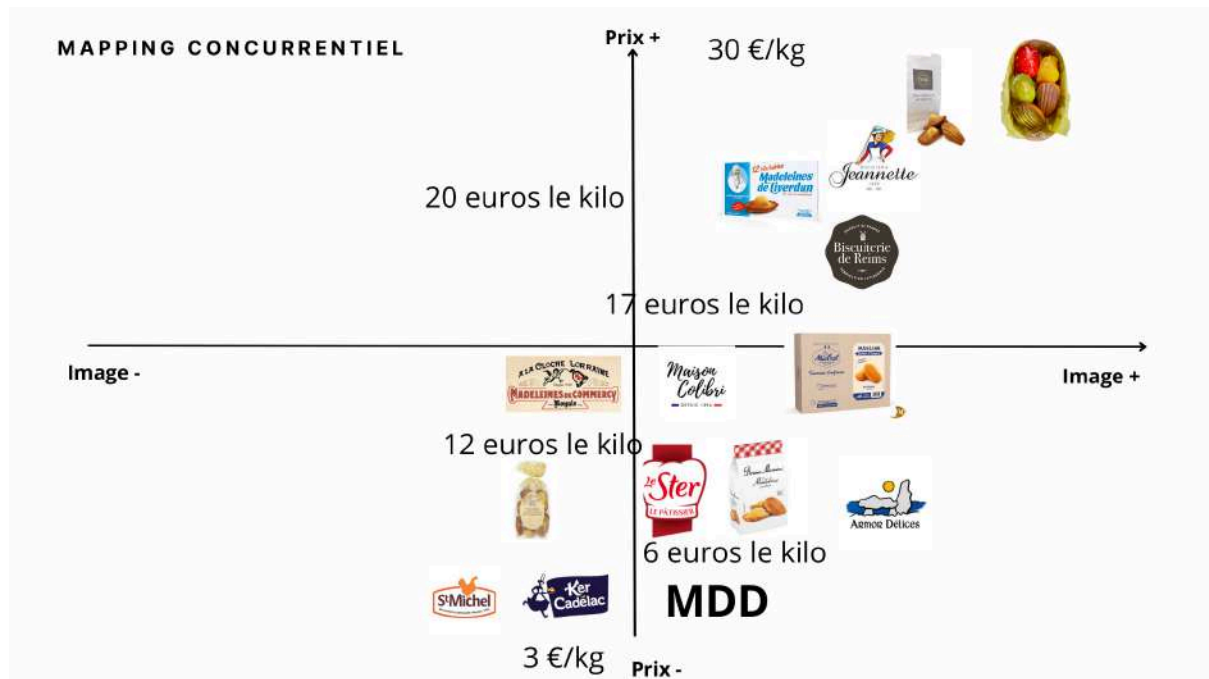
***c) Boutiques artisanales, boulangeries/pâtisseries***

Les boutiques artisanales ou encore les boulangeries réalisent des madeleines sur place, ce qui leur permet de justifier un prix supérieur avec l'argument de la fraîcheur des produits, même si certaines sont des produits congelés dans les boulangeries. Dans ces établissements, on retrouve des madeleines de 50 centimes l'unité à plus de 3 euros pour des boutiques parisiennes.

***d) Épicerie fines***

Les épicerie fines proposent des produits réputés pour leur qualité, avec une image premium. Les madeleines y sont généralement vendus pour un prix supérieur à 20 euros le kilo, et cela peut aller jusqu'à plus de 40 euros.

### 2.3.2. Construction d'une matrice image-prix pour situer les marques



## 2.4. Fiche stratégique de Jeannette

### 2.4.1. Historique, valeurs, mission

La Biscuiterie Jeannette est une entreprise datant de 1850. Elle a connu plusieurs changements et renommées avant de trouver son positionnement actuel. En 1920, Lucien Jeannette décide de commercialiser des madeleines issus d'ingrédients normands. Dans les années 70, les madeleines Jeannette occupaient 40% du marché français. L'entreprise embauchait à l'époque plus de 200 salariés, et produisait pour la France, les distributeurs et des pays étrangers. On y produisait entre 20 et 40 tonnes de produits par jour. Pour mener à bien cette stratégie, la recette initiale de Lucien Jeannette avait été écartée au profit d'autres ingrédients moins coûteux : de l'huile, de la caséine pour les MDD premiers prix, des agents texturants... La production battait son plein jusque dans les années 1990 lorsque Brossard décide de racheter Jeannette. Deux années plus tard, la moitié de l'effectif de Jeannette est licencié. Les 40 camions qui sillonnaient la France quotidiennement sont vendus, puis c'est au tour de l'entreprise. De plus, la PME se prend de plein fouet la concurrence de nouveaux acteurs sur le marché de la grande distribution. Sa part de marque blanche grandit, tout comme l'appétit de ses clients, qui lui demandent toujours plus, pour moins cher. Cette stratégie mènera l'entreprise à sa fermeture totale en 2013. La décision du Tribunal de Commerce est sûre, les salariés restants seront prochainement au chômage, et l'histoire de la

Biscuiterie Jeannette est condamnée à l'oubli. C'est alors que les salariés de l'usine de la rue Charlotte Corday à Caen réfléchissent à un combat. S'ils arrivent à faire tourner l'usine suffisamment longtemps, ils éviteront le démantèlement de l'outil de production, et sa revente aux enchères. Tant que les machines tournent, les huissiers ne peuvent pas s'emparer des biens de Jeannette. C'est alors que pendant 344 jours, la fabrication va fonctionner jour et nuit, en comptant sur le soutien des acteurs locaux, des caennais, des normands et autres habitants de France et d'ailleurs, sous le regard de tous les médias. Grâce à cet élan de solidarité et un financement participatif de 400 000 euros, le Tribunal de Commerce de Caen accepte de revoir sa décision et de réétudier des dossiers de reprise. Les banques, elles, ne suivront aucun projet. Le risque est trop grand. C'est donc un particulier qui permettra de financer Jeannette lors de sa réouverture, et malheureusement les années qui suivront. Le tribunal accepte, mais à une condition. Il faut tout changer, tout revoir, tout modifier. La biscuiterie rouvrira, mais différemment. Déjà, la production est réduite considérablement. On ne produit plus que des madeleines, de très bonne qualité, sans conservateurs ni arômes artificiels, dont la recette a été créée par un chef pâtissier étoilé. Les approvisionnements se font localement, avec les meilleurs ingrédients de la région : le beurre d'Isigny AOP, de la farine normande, des œufs frais de poules élevées en plein air cassés à Lisieux. On revisite aussi tous les canaux de distribution. Plus de grandes surfaces, aucune marque blanche. Les produits Jeannette seront revendus uniquement en épicerie fine, au magasin d'usine et sur le site internet. Toute cette stratégie justifie un prix au kilo largement supérieur. En prix d'achat, pour les revendeurs, on est aux alentours de 2,80 euros la boîte de 250 grammes de madeleines. Au fil des années, le kilo des madeleines nature est passé à 17 euros. Cette stratégie a fonctionné pour faire vivre l'entreprise pendant 10 ans, mais jusqu'où ? Aujourd'hui, qui sont les clients de la Biscuiterie, et vont-ils la soutenir pour toujours ? Qui seront les clients de Jeannette demain ? Nous allons observer le positionnement de la biscuiterie Jeannette par une analyse de sa Valeur, de sa Rareté, de son Inimitabilité et de son Organisation.

#### ***2.4.2. Analyse VRIO de la Biscuiterie Jeannette***

Premièrement, sa valeur. Même s'il est difficile de juger et de classer par ordre d'importance ce qui peut faire la valeur de l'entreprise Jeannette, nous dirions qu'elle découle de son histoire et de son produit. Même si les madeleines ont été travaillées et le sont encore quotidiennement afin d'avoir une excellente saveur, c'est l'histoire qui a permis de faire

connaître l'entreprise depuis dix ans. Bien évidemment, la recette de la madeleine fait aussi intégralement partie de sa valeur, et c'est elle qui fidélise ses clients. Car si les madeleines n'étaient pas bonnes, même avec une belle histoire, Jeannette n'aurait pas de clients. Cependant, dans la plupart des cas, c'est après avoir entendu parlé de l'histoire du combat des salariés qu'une personne va acheter les madeleines Jeannette. Il est donc difficile de dire que l'une a plus de valeur que l'autre. Dans sa recette, ce qui est le plus différenciant, selon nous, c'est le beurre d'Isigny AOP. Beaucoup de clients, notamment en magasin, soulignent que le beurre d'Isigny AOP est une référence en termes de qualité.

La rareté de Jeannette se fait par la saveur de ses produits et son histoire. Une histoire d'entreprise sauvée par les salariés est rare. En France, on peut les compter sur les doigts des deux mains, en tout cas celles qui ont été largement médiatisées depuis plusieurs années. Duralex, située à Orléans, a connu le même combat, afin d'éviter le démantèlement de son usine. 1336, une entreprise de thés et de tisanes du Sud de la France, a été sauvée et transformée en SCOP par les salariés qui ont occupé l'usine pendant 1336 jours pour éviter sa fermeture. D'autres entreprises ont connu un autre destin. C'est le cas de Moulinex, l'un des drames de la région normande, qui a été purement et simplement fermée et délocalisée. C'est probablement pour cela que l'histoire de la Biscuiterie Jeannette a tant touché les français, et surtout la génération des baby-boomers. Ces personnes ont grandi dans les 30 glorieuses, ont progressivement vu la montée du chômage dans les années 90 et ont été bouleversées par les profonds changements de la société depuis cette époque. Ils ont observé la mondialisation grandir, les emplois et l'industrie progressivement fuir à l'étranger (annexe 3 et 4). Ainsi, l'histoire d'un savoir-faire resté en Normandie, sauvegardant des emplois, rassure les personnes.

Concernant la saveur de la madeleine, elle est aussi indéniablement rare. C'est une madeleine au bon goût de beurre, semblable à la saveur du quatre quart ou d'une madeleine réalisée à la maison. C'est une sensation que l'on ne retrouve pas chez les concurrents vendus en supermarchés. Cependant, la madeleine en elle-même est un produit de base et de grande consommation. On en retrouve partout en France, et encore plus en Bretagne et en Lorraine. La madeleine est un produit français, plus accessible que le macaron, même si elle fait aussi partie de l'héritage culinaire du pays. Sa renommée est telle que l'on en trouve dans chaque ville, chaque boulangerie, chaque supermarché. Il est difficile de se différencier sur un marché aussi connu et répandu. Le produit est si ancré dans la société française et en chacun des habitants que son appréciation et ses critères de qualité en deviennent subjectifs. Par exemple, on peut de façon "irrationnelle" préférer le goût des madeleines St-Michel, pas

spécialement parce qu'elles sont mieux réalisées ou meilleures, mais parce qu'elles ramènent à des saveurs connues pendant l'enfance. Au contraire, on peut préférer des madeleines réalisées à domicile, avec une forme aléatoire, parce qu'elles nous font penser à la façon dont nous les préparait notre grand-mère. Ainsi, beaucoup de français ont leur "madeleine de Proust".

L'inimitabilité de Jeannette se fait dans son ancrage local et son savoir-faire. Sa recette peut être copiée, mais il serait difficile d'obtenir le même résultat sans les outils nécessaires à la réalisation du produit et le savoir-faire. Cependant, cela reste possible. Son ancrage et son histoire, eux, sont uniques. Son rayonnement est tel que beaucoup de personnes de la région de Normandie connaissent le produit depuis plus de 60 ans. En étant dans le paysage depuis plus de 175 ans, l'entreprise a forcément marqué les esprits. Même avec une modification de la recette depuis la création de l'entreprise, les clients continuent d'acheter les produits de la marque, car ils la connaissent depuis leur enfance.

#### ***2.4.3. Distribution actuelle et chiffre d'affaires***

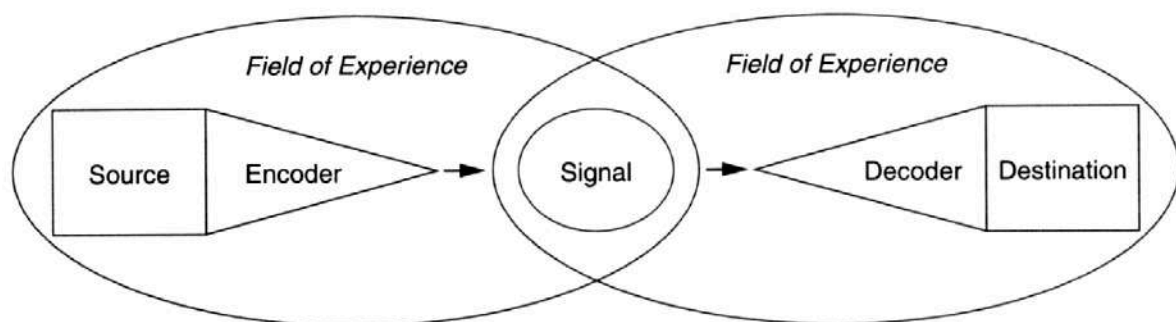
Concernant l'organisation de sa distribution, la Biscuiterie Jeannette a priorisé la distribution en épicerie fine. Elle réalise environ 25 à 30% de son chiffre d'affaires à la boutique d'usine. 15 à 20% sont réalisés sur son site internet, 40% par le biais de revendeurs, et 10% auprès des associations et collectivités. Ses revendeurs sont composés à 25% de grandes surfaces. Sur le marché des épiceries fines, on trouve beaucoup d'entreprises locales avec des produits de grande qualité, mais peu d'acteurs nationaux comme en grande surface. Concernant les madeleines, peu d'entreprises se démarquent par leur présence dans les épiceries fines françaises. Ce sont souvent des entreprises hyperlocales qui s'y trouvent. Il y a aussi beaucoup de madeleines vendues directement dans des boutiques artisanales ou en boulangerie. C'est aussi la stratégie de la biscuiterie Jeannette, qui cherche à vendre directement ses produits en développant son site internet et sa boutique d'usine. Elle est aussi présente en grandes surfaces, ce qui peut mener à un manque de cohérence avec la distribution en épicerie fine, surtout dans un marché très local. Aujourd'hui, la madeleine Jeannette est principalement vendue en Normandie et en région parisienne. Il en est de même pour sa distribution auprès des entreprises et des hôtels. La présence de la biscuiterie en grande surface étonne parfois, notamment parce que le produit est le même. Le packaging a été travaillé afin d'être différent, mais la madeleine vendue est exactement la même. La Biscuiterie Jeannette est donc à cheval entre une distribution sélective et une distribution à

grande échelle (dans sa région). Car, en effet, aux alentours de Caen, il est difficile de rater les spécialités de la biscuiterie Jeannette. On entend parfois dire que le produit est “partout”. Dans la seule ville de Colombelles, là où se trouve la biscuiterie Jeannette, il y a deux revendeurs de plus que la boutique usine : une épicerie fine et un Super U. Il y a 4 minutes en voiture entre la boutique d’usine et la vente en supermarché le plus proche. Et pourtant, le stock tourne. Jeannette a-t-elle sa place en grandes surfaces ? Est-il possible d’être présent partout à la fois, sans conséquence sur une image de marque haut de gamme ?

#### 2.4.4. Positionnement voulu et perçu de l’entreprise

##### a) Définition d’un message (expédition émetteur et récepteur) modèle de Schramm.

Revenons sur la théorie du modèle de Schramm.



Le modèle Schramm-Osgood a été développé par Wilbur Schramm et Charles Osgood, deux éminents théoriciens de la communication, dans les années 1950. Le modèle est basé sur l’idée que la communication est un processus circulaire et interactif qui implique une rétroaction et un ajustement constant. Le modèle se compose de trois éléments principaux : l’expéditeur, le destinataire et le message. L’expéditeur est la personne qui initie la communication, le destinataire est la personne qui répond à la communication, et le message est le contenu et la forme de la communication. Le modèle montre également comment l’expéditeur et le destinataire ont des domaines d’expérience différents, à savoir leurs antécédents, leurs connaissances, leurs croyances, leurs valeurs, leurs attitudes et leurs attentes qui façonnent leur perception et leur interprétation du message. L’expéditeur encode le message en fonction de son domaine d’expérience, et le destinataire décode le message en fonction de son domaine d’expérience. Le modèle montre également comment la rétroaction

est une partie essentielle de la communication, car elle permet à l'expéditeur et au destinataire de vérifier leur compréhension du message, de clarifier sa signification et de modifier leurs messages en conséquence.

On comprend plusieurs choses de la théorie de Schramm et Osgood. Premièrement, lorsque nous émettons un message, nous sommes influencés par le bruit de notre propre système de croyances et d'expériences. Le destinataire, lui, a aussi un filtre de sa condition. Les auteurs soulignent que dans la communication, il est important de reformuler pour être sûr que le destinataire et l'émetteur sont sur la même longueur d'ondes. Or, dans le marketing et la publicité, on a rarement le retour des clients. On a des avis, des mécontentements, des insatisfactions. Mais finalement, on n'interroge que très rarement nos clients afin de savoir s'ils ont bien perçu le positionnement de l'entreprise, la stratégie mise en place, s'il y en a une. Ce qui intéresse l'entreprise, c'est aussi les personnes qui ne sont pas clientes, afin de savoir pourquoi ces personnes ne sont pas clientes. Or, par nature, on n'a que très peu de retours de personnes que le produit laisse indifférentes.

### ***b) Positionnement voulu de Jeannette***

Lors de sa réouverture il y a dix ans, le positionnement de la biscuiterie Jeannette était clair. Il était celui d'un produit très local et haut de gamme, une "madeleine de luxe", réalisée en Normandie. Le prix justifiait aussi ce positionnement. Aujourd'hui, au fur et à mesure que le prix augmente, la distribution de Jeannette augmente elle aussi.

La renommée de la biscuiterie Jeannette tient parfois davantage à la mobilisation de ses salariés qu'à ses produits. Aujourd'hui, Jeannette souhaite mettre en avant la qualité de ses produits et son savoir-faire séculaire, avant son histoire sociale.

Cependant, on se demande si la distribution à grande échelle est cohérente avec un positionnement luxueux et de qualité ? Est-ce qu'une distribution sélective n'est pas plus adaptée ?

### ***c) Cible de clientèle***

La clientèle de Jeannette est principalement féminine. Selon les dernières données disponibles, la moyenne d'âge des clients du site internet était de 58 ans. Le public des madeleines Jeannette se compose principalement d'actifs expérimentés, de retraités et de seniors. Beaucoup de personnes achètent des madeleines pour leurs enfants ou leurs petits

enfants. C'est pourquoi Jeannette essaye de rajeunir son image et de cibler des personnes plus jeunes. Elle vise par exemple les jeunes parents qui souhaitent se faire plaisir et offrir des produits de qualité à leur famille. Dans la plupart des cas, les madeleines Jeannette évoquent une dimension très familiale, où le partage et la convivialité sont au cœur des moments de consommation.

Les madeleines Jeannette s'invitent aussi dans les bureaux : une douceur que beaucoup aiment offrir à leurs collègues pour une pause gourmande et conviviale.

Enfin, une grande majorité des clients achète des madeleines Jeannette comme un acte social, afin de soutenir la marque. Dans ce cas, les motivations des personnes sont plutôt personnelles et poussées par leur valeurs morales.

### **3-, ASPECT EMPIRIQUE ET ÉTUDE TERRAIN : DES PERCEPTIONS DES CONSOMMATEURS ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES**

#### **3.1. Méthodologie de l'enquête et garantie de représentativité**

##### ***3.1.1. Présentation de l'enquête : les études qualitatives et quantitatives***

###### ***a) Les études qualitatives***

Dans le cas d'une étude qualitative, l'entreprise utilise une source primaire afin de réaliser son enquête. Selon Claude Demeure, « On appelle qualitative toute étude qui permet d'analyser et d'essayer de comprendre les motivations et le comportement des individus. Elle est basée sur des méthodes issues de la psychologie appliquée (analyse d'entretiens individuels ou de groupe, techniques projectives...) ». D'après Lévy Lendrevie : « les études qualitatives permettent de construire des hypothèses, que des études quantitatives permettront ensuite de valider et de quantifier ». Les études qualitatives ont pour objectif de comprendre les motivations, les perceptions et les interprétations des répondants. Elle permet d'obtenir des informations plus complètes sur le sujet étudié. L'étude quantitative va ensuite venir confirmer ces comportements individuels afin d'en dégager des tendances.

Ainsi, les études qualitatives portent sur un nombre limité d'individus, au vu du nombre d'informations importantes à traiter. Dans le cadre de notre étude, une courte étude qualitative a été réalisée auprès d'un petit nombre de répondants afin de connaître leurs critères d'achats des madeleines, ainsi que les raisons de leurs achats de madeleine Jeannette,

pour ce qui étaient concernés. Ces échanges ont permis de construire la liste des critères qui fondent la décision d'achat dans le questionnaire.

Parmi les questions :

- Qu'est-ce qu'une madeleine de qualité ?
- Pourquoi achetez-vous des madeleines ?
- A quelle occasion ?
- Où achetez-vous des madeleines et pourquoi ?
- Pourquoi achetez-vous des madeleines Jeannette ?

Ces questions permirent dans un premier temps d'élaborer le questionnaire quantitatif. Parmi les réponses sur les critères de choix, pour les personnes qui ne connaissaient pas Jeannette, on retrouve principalement le prix abordable, la praticité, la saveur et le rapport à l'enfance. Pour les étudiants, les madeleines étaient moins souvent achetées que pour les personnes actives. En général, les étudiants en achetaient dans les distributeurs de l'université, mais rarement pour eux.

Pour les consommateurs de madeleines Jeannette, on retrouve en premier lieu le goût, le soutien à l'entreprise puis la qualité des produits et des ingrédients. Le caractère local est aussi une dominante forte des achats des madeleines Jeannette. Une fois la première étude effectuée, il fallait observer si des tendances se révélaient auprès d'un échantillon plus large.

### ***b) Les enquêtes quantitatives***

Les études quantitatives se concentrent sur l'étude de phénomènes à l'aide de données numériques et de méthodes statistiques. Elle utilise des enquêtes par le biais de questionnaires pour recueillir des données quantifiables sur des variables spécifiques. L'objectif est de quantifier les relations entre les variables et de généraliser les résultats à une population plus large. Lorsque les études qualitatives se concentrent sur la profondeur et la compréhension contextuelle, les études quantitatives se concentrent sur la mesure et la généralisation. Les études quantitatives testent des hypothèses sur des données scientifiques.

#### ***3.1.1. Objectifs de l'enquête***

Afin de répondre à la problématique de ce mémoire, soit "La présence de la biscuiterie Jeannette en grandes et moyennes surfaces est-elle en cohérence avec son

positionnement premium ?”, nous allons questionner les clients de la Biscuiterie Jeannette, les personnes qui connaissent la marque mais ne sont pas clientes, et celles qui ne la connaissent pas. L’enquête vise le territoire national, sans se limiter à la seule région de la Biscuiterie Jeannette, soit la Normandie.

Comme cela a été évoqué, la Biscuiterie Jeannette a une histoire, tant sur le plan social que sur le plan de la stratégie d’entreprise. Lorsque la Biscuiterie Jeannette ferme ses portes en 2013, c’est notamment dû à sa dépendance aux marques de distributeurs dans un secteur très concurrentiel. Lors de sa réouverture en 2015, suite au combat des salariés, la stratégie de l’entreprise est de revoir complètement son positionnement afin de proposer un produit luxueux, bien supérieur au prix moyen des madeleines trouvées en rayon. Du côté de la distribution, celle-ci se fait dans un premier temps exclusivement en épicerie fine, pour préserver une image haut de gamme et artisanale. Quelques années plus tard, l’entreprise reprenant du bon pied, Jeannette s’associe de nouveau avec certaines grandes surfaces, en Normandie principalement, avec un packaging différent de celui retrouvé en épicerie fine. Cependant, une question se pose. Si le produit vendu, mis à part le packaging, est entièrement le même en grandes et moyennes surfaces qu’en épicerie fine, le positionnement de la marque est-il toujours cohérent ? Est-ce qu’aux yeux de ses clients habituels et nouveaux, cela ne risque pas de perturber le message d’une madeleine luxueuse ? Peut-être que, pour certains consommateurs, cela ne fait aucune différence quant à la qualité perçue. Pour d’autres, et notamment les clients professionnels, la qualité peut paraître diminuée car on touche à un point clé de la fabrique de la valeur : la rareté du produit. La diffusion dans un point de vente accessible au plus grand nombre la rend peut-être incompatible avec de grands magasins parisiens, par exemple ? En voulant être partout à la fois, on peut se retrouver nulle part.

Voici les objectifs de l’enquête :

- Connaître les critères de choix des consommateurs.
- Connaître les principaux facteurs de qualité d’une madeleine du point de vue du consommateur.
- Comprendre si ce sont les mêmes selon les différents canaux de distribution.
- Déterminer un prix psychologique par canal de distribution.
- Déterminer la valeur perçue de la marque Jeannette, au travers de son packaging, ses valeurs et sa fabrication.

- Comprendre les motivations d'achat des consommateurs de madeleines, et ceux de la biscuiterie Jeannette.
- Savoir si la biscuiterie Jeannette peut se vendre en grande surface sans altérer son image haut de gamme.

Les hypothèses découlant de ces objectifs sont les suivantes :

1. La marque Jeannette répond aux attentes et aux besoins des consommateurs de GMS.
2. Le positionnement haut de gamme de Jeannette limite sa compatibilité avec l'offre des GMS.
3. La GMS nuit au positionnement premium de la marque.

### ***3.1.2. Définition de la population et de la zone géographique ciblée***

Dans le cadre de cette étude, la population regroupe les consommateurs de madeleines qu'ils connaissent ou non la marque Jeannette. Celle-ci comprend à la fois les personnes très familières à la marque, les personnes qui la connaissent un petit peu, et les personnes complètement étrangères à celles-ci. L'objectif est de mesurer la perception de la marque dans sa globalité, par la biais de ses clients fidèles et au-delà, afin d'évaluer la cohérence de son positionnement premium en grande distribution.

La zone géographique de notre étude comprend plusieurs secteurs. Premièrement, une zone principale qui correspond à l'implantation commerciale de Jeannette, c'est-à-dire la ville de Caen et ses alentours, où la marque est historiquement présente et où elle bénéficie d'un fort rayonnement. Des zones complémentaires ont aussi été sélectionnées, permettant d'intégrer des consommateurs différents de ceux de la zone d'influence de la Biscuiterie, afin de recueillir des avis plus neutres sur la marque et ses produits. Pour cela, plusieurs régions ont été sélectionnées : l'Île-de-France, la Bretagne et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur? Ainsi, on obtient une diversité de profils socio-démographiques, culturels et des comportements d'achat différents. Le choix de plusieurs territoires d'études permet de confronter les perceptions locales et extra-locales et d'évaluer la pertinence du positionnement haut de gamme de Jeannette dans des circuits de grande distribution, y

compris dans des marchés où la marque est moins connue. L'analyse des réponses entre ces différentes zones permettra d'identifier d'éventuels biais de notoriété liés au territoire.

### ***3.1.3. Constitution de l'échantillon***

L'échantillon de cette étude a été constitué selon la méthode des quotas. Cette méthode d'échantillonnage non probabiliste est très utilisée dans les enquêtes en sciences sociales lorsque la population mère n'est pas connue. Elle permet de garantir une représentativité structurelle de l'échantillon à partir de critères socio-démographiques jugés pertinents au regard de l'objet de l'étude. Dans notre cas, les quotas ont été fixés selon le sexe, la tranche d'âge, la région de résidence, la fréquence d'achat en grande surface, le niveau de familiarité avec la Biscuiterie Jeannette et la catégorie socio-professionnelle. Selon nous, ces variables ont un impact direct sur les comportements de consommation et la perception des marques alimentaires. Les répondants ont été sélectionnés de manière à ce que la structure de l'échantillon soit proche de celle de la population française, en s'appuyant sur les données de l'INSEE. Nous avons sélectionné des personnes allant en grandes surfaces, mais également des consommateurs dans des épiceries fines et des jardineries.

L'échantillon a donc été composé de :

- Consommateurs connaissant et achetant les produits Jeannette.
- Consommateurs connaissant la marque sans en acheter ses produits.
- Non-connaisseurs de la marque, afin d'avoir un recul sur l'impact du nom de marque et du packaging dans un contexte de distribution généraliste.
- Clients en grandes et moyennes surfaces
- Clients en épicerie fine
- Clients en jardineries

Ce choix permet d'avoir une lecture différenciée de la perception de la marque selon le niveau de familiarité des individus avec Jeannette, tout en tenant compte des spécificités territoriales évoquées précédemment, et les habitudes d'achat. Il offre ainsi une analyse du positionnement haut de gamme de Jeannette avec les circuits de distribution généralistes.

Dans notre étude, nous ne connaissons pas l'étendue de la population à interroger. Pour constituer la taille de notre échantillon non probabiliste par méthode des quotas, nous avons besoin de la formule suivante :

Voici notre formule :  $n = z^2 \times p ( 1 - p ) / m^2$

- n = taille de l'échantillon
- z = niveau de confiance selon la loi normale centrée réduite (pour un niveau de confiance de 95%,  $z = 1.96$ , pour un niveau de confiance de 99%,  $z = 2.575$ )
- p = proportion estimée de la population qui présente la caractéristique (lorsque inconnue, on utilise  $p = 0.5$  ce qui correspond à la dispersion la plus grande)
- m = marge d'erreur tolérée (par exemple on veut connaître la proportion réelle à 5% près)

Pour constituer la taille de l'échantillon de personnes que nous soumettrons au questionnaire, nous utiliserons une formule qui détermine le nombre de personnes à interroger en fonction de la marge d'erreur m tolérée sur une proportion de réponses p. Nous retenons ici le calcul d'une proportion. Dans cette étude, nous cherchons à obtenir une marge d'erreur à 95%. Pour calculer une proportion avec un niveau de confiance de 95% et une marge d'erreur à 5%, nous avons la formule suivante :

$$n = (1,96)^2 \times (0,5)(1-0,5) / (0,05)^2 = 384,16$$

Dans cette étude, nous devons obtenir environ 385 réponses afin d'avoir une marge d'erreur de 5%.

### ***3.1.4. Présentation du questionnaire***

Pour mener à bien cette enquête et répondre au questionnaire, un plan de questionnaire a été élaboré. Le voici :

- I. Quels sont les habitudes d'achat des répondants ?
- II. Quels sont leurs critères d'achat en grandes et moyennes surfaces ?
- III. Quel est leur comportement d'achat en GMS ?
- IV. Quels sont les critères d'achat dans des circuits alternatifs au GMS ? (épiceries fines, jardineries)
- V. Quelle est l'affinité des interrogés avec la marque Jeannette et quelle en est leur perception ?
- VI. Quel est le comportement d'achat en épicerie fine ?
- VII. Quel est le profil des répondants ?

Plusieurs questions ont ensuite été posées afin de répondre aux hypothèses (voir le questionnaire en annexe 4). Voici un tableau récapitulatif des questions et de leur utilité pour répondre aux trois hypothèses. Rappelons nos 3 hypothèses :

- La marque Jeannette répond aux attentes et aux besoins des consommateurs de GMS.
- Le positionnement haut de gamme de Jeannette limite sa compatibilité avec l'offre des GMS.
- La GMS nuit au positionnement premium de la marque.

<b>N° de question</b>	<b>Contenu de la question</b>	<b>Lien avec la problématique / hypothèses</b>	<b>Type de donnée</b>	<b>Utilité analytique</b>
Q3	Occasions d'achat en GMS	H1 – Comprendre les usages réels en GMS	Quantitatif	Identifier si Jeannette peut répondre à ces besoins

Q4 & Q5	Critères d'achat et freins	H1, H2 – Identifier les attentes et ce qui bloque l'achat en GMS	Quantitatif (classement)	Vérifier si le rapport prix/qualité est central et s'il freine en GMS
Q6 à Q11	Choix entre produits en GMS (packaging, qualité, prix)	H2, H3 – Voir si les consommateurs associent prix élevé à qualité, et leur comportement face au premium en GMS	Quantitatif + Qualitatif (motifs)	Évaluer la perception du premium et le comportement d'achat face à Jeannette
Q15	Connaissance de la marque	H1, H2, H3 – Tester la notoriété	Quantitatif (oui/non)	Voir si Jeannette a une légitimité perçue dans l'espace GMS
Q16 & Q17	Perception du prix juste / excessif	H2, H3 – Mesurer la compatibilité entre prix premium et achat GMS	Quantitatif	Permet d'évaluer si le prix Jeannette est cohérent avec le lieu de vente
Q18 - Q 20	Perception packaging	H2 - observer si le packaging le plus joli est le même que celui acheté en GMS	Quantitatif	Permet de comprendre l'impact du packaging dans la décision d'achat, et s'il existe un "packaging GMS"
Q21 & Q24	Occasions d'achat des produits Jeannette	H1, H2 – Voir si l'usage perçu correspond à une consommation du	Quantitatif	Mesure la compatibilité entre positionnement et circuit de distribution

		quotidien ou d'exception		
Q25 - 28	Choix en épicerie fine	H2 – Comparaison entre attentes GMS vs épicerie fine	Quantitatif + Qualitatif	Teste la légitimité perçue du premium selon les circuits
Q29–35	Profil répondant	H1, H2 – Comprendre si certains segments sont plus compatibles avec Jeannette en GMS	Quantitatif	Identification de cibles pertinentes et les profils à viser

### ***3.1.4. Administration du questionnaire (en ligne, en magasin, etc.)***

Le questionnaire a été administré par plusieurs canaux de diffusion. Premièrement, les canaux physiques, par le biais d'animations au sein d'épiceries fines et de supermarchés à Caen et ses alentours. Ensuite, les réseaux sociaux : sur LinkedIn et de multiples pages Facebook de différentes villes, y compris du Sud de la France, de façon à obtenir des réponses de personnes n'ayant pas connaissance de la Biscuiterie Jeannette. Le problème de cette méthode d'administration est qu'elle comprend une partie de convenance. En effet, en animation ou en ligne, seules les personnes volontaires vont répondre, ce qui comporte un biais.

## **3.2. Résultats de l'enquête et perspectives managériales pour Jeannette**

L'enquête a été réalisée entièrement par 392 personnes. Dans notre échantillon, nous avons prévu une marge d'erreur à 5%, ce qui nous demandait de récolter 384 réponses. La première question permettait de filtrer ceux qui consommaient régulièrement des madeleines ceux qui n'en consommaient jamais. En retirant les réponses des personnes qui n'ont pas acheté de madeleines dans les 6 derniers mois, nous avons un échantillon de 292 réponses.

### ***3.2.1. Profils des répondants et habitudes de consommation de madeleines***

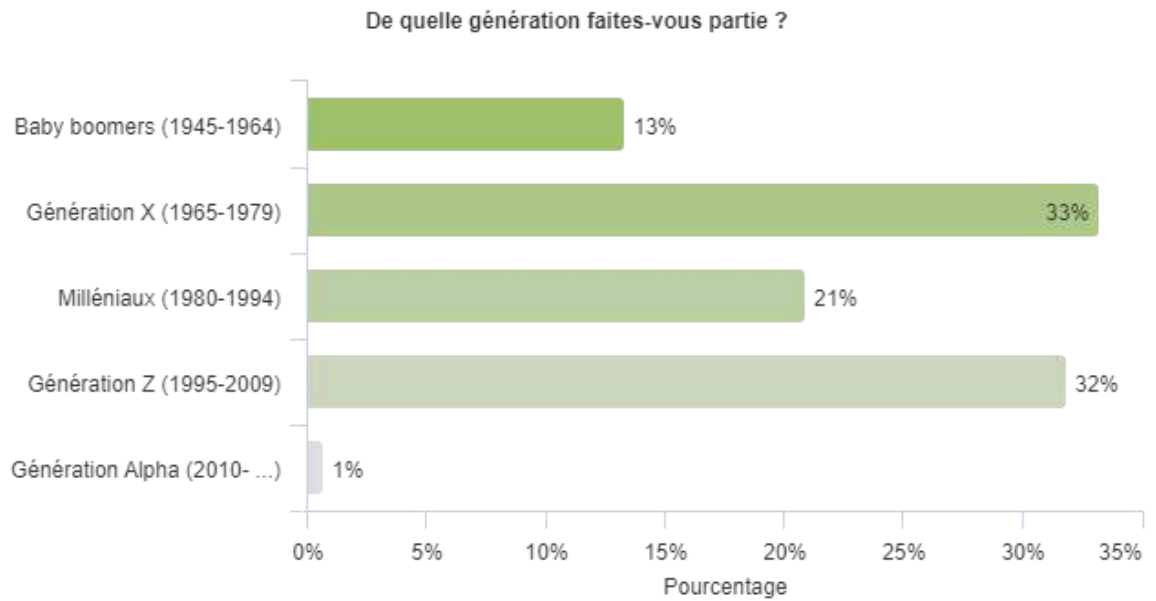
### a) Profil des interrogés

- Sexe des répondants :



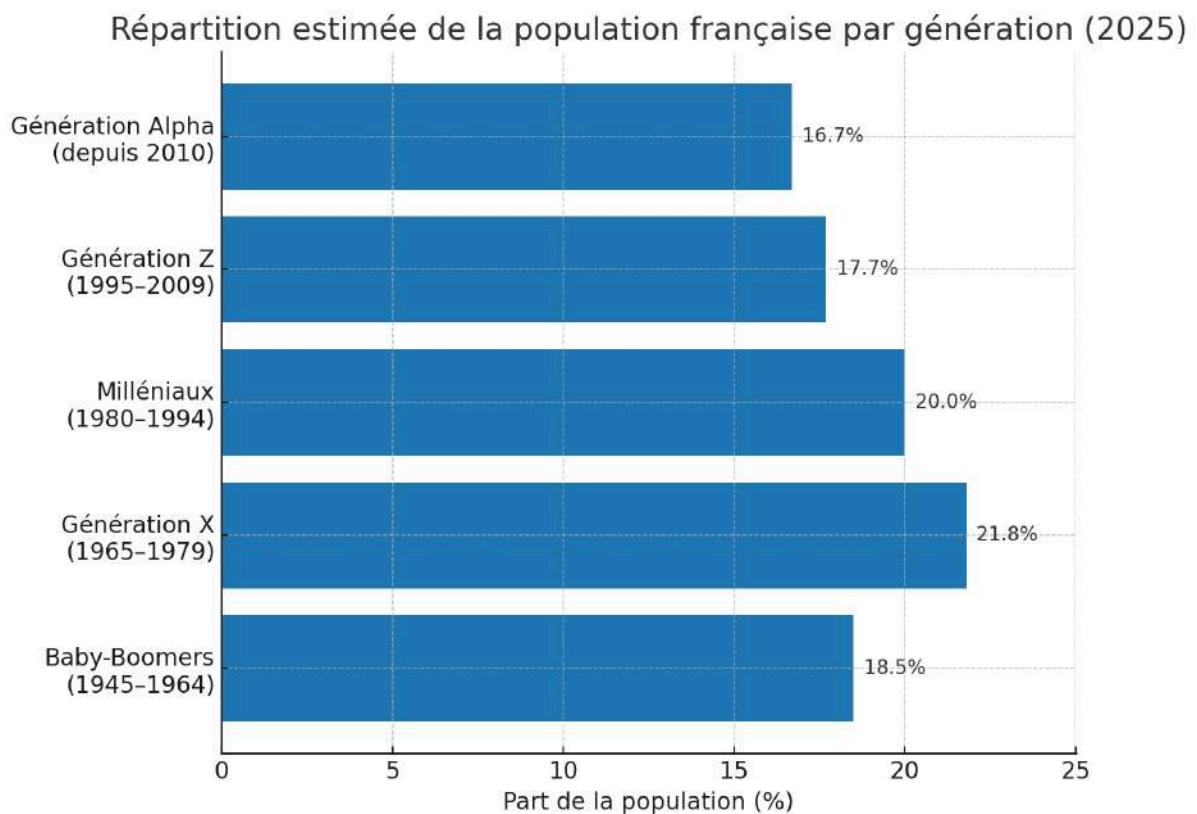
La part des répondants est majoritairement féminine. Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Premièrement, les madeleines Jeannette sont achetées par des femmes à hauteur de 60%. Or, les animations ont été réalisées dans les points de ventes de la Biscuiterie, auprès de nombreux clients de Jeannette. Ainsi, cela est représentatif des clients de la marque. De plus, lors de ces animations, beaucoup de couples ont été sollicités pour réaliser l'enquête. Au sein des couples, il y a encore beaucoup de cas où les femmes prennent la plupart des décisions quant aux achats alimentaires réalisés pour la semaine. Cela peut expliquer pourquoi, même lorsque le questionnaire était adressé à des couples, c'est généralement la conjointe qui a répondu aux questions.

- Âge des répondants



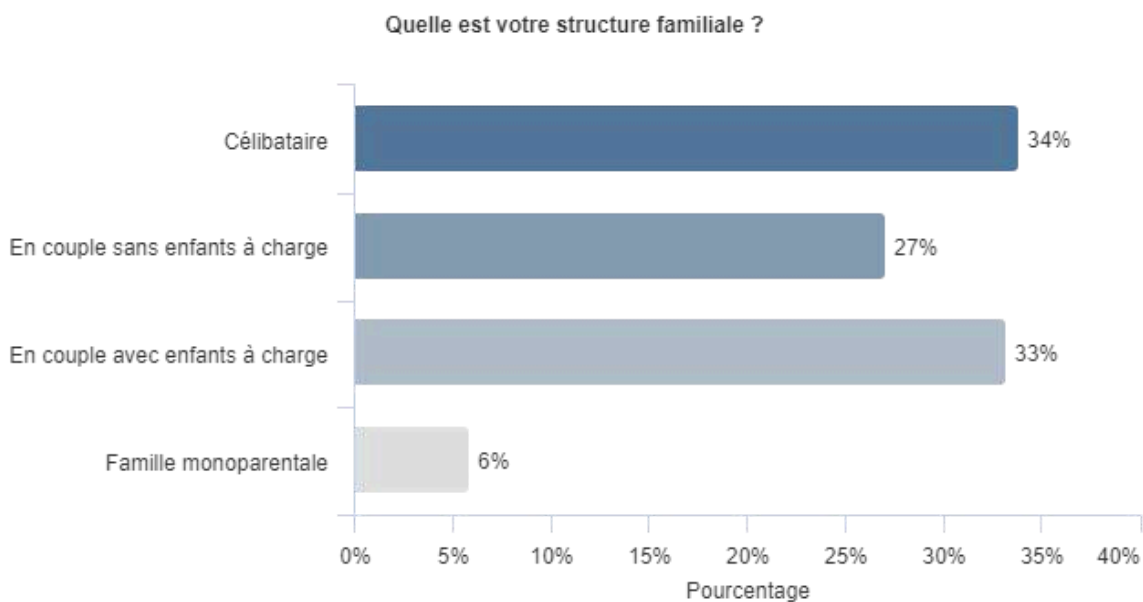
N = 292

La répartition de l'âge des répondants permet, malgré une surreprésentation des générations X et des milléniaux, d'avoir un échantillon assez large par génération pour en dégager quelques tendances.



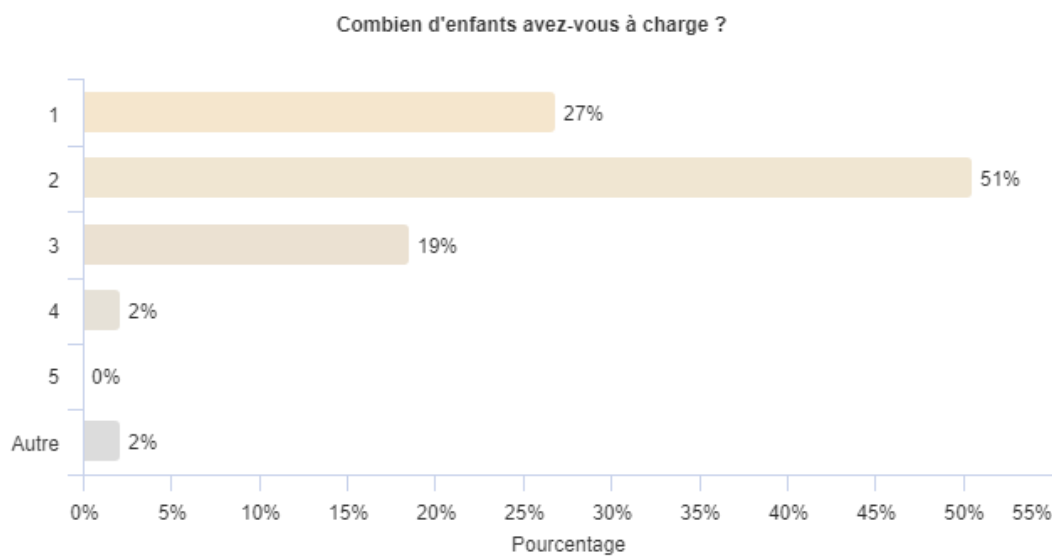
Source : Répartition par groupe d'âge, Insee, 2025

- Structure familiale



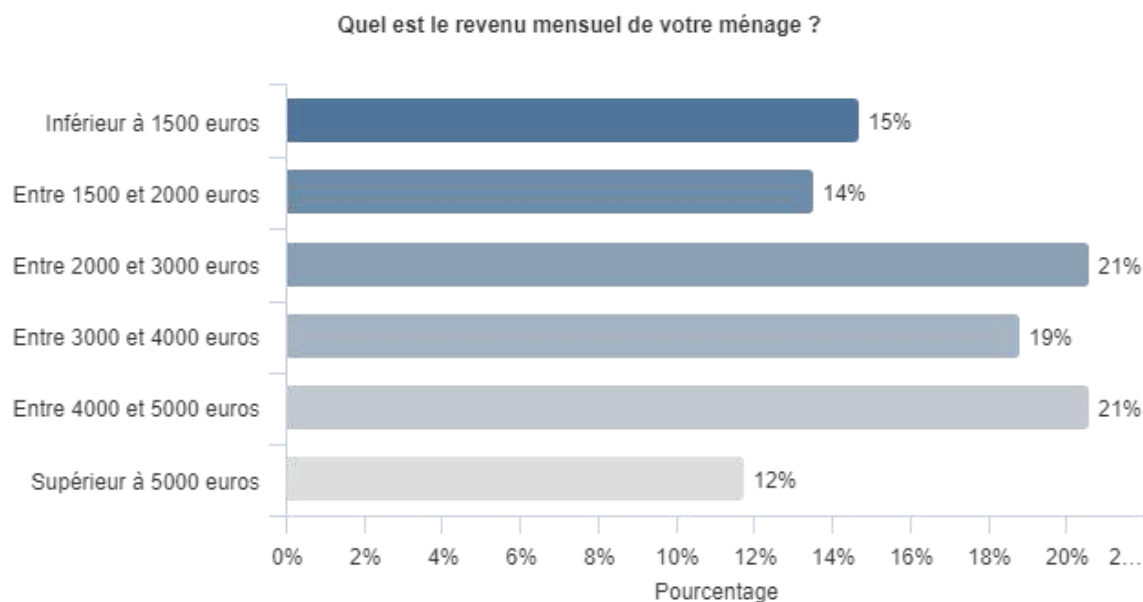
N= 292

La répartition de la structure familiale paraît équilibrée. Il y a tout de même une sous-représentation des familles monoparentales.



n= 96

La majeure partie du nombre d'enfants par famille est de 2 enfants. L'indice de fécondité est de 1,59 enfants par femme en France, en 2025.

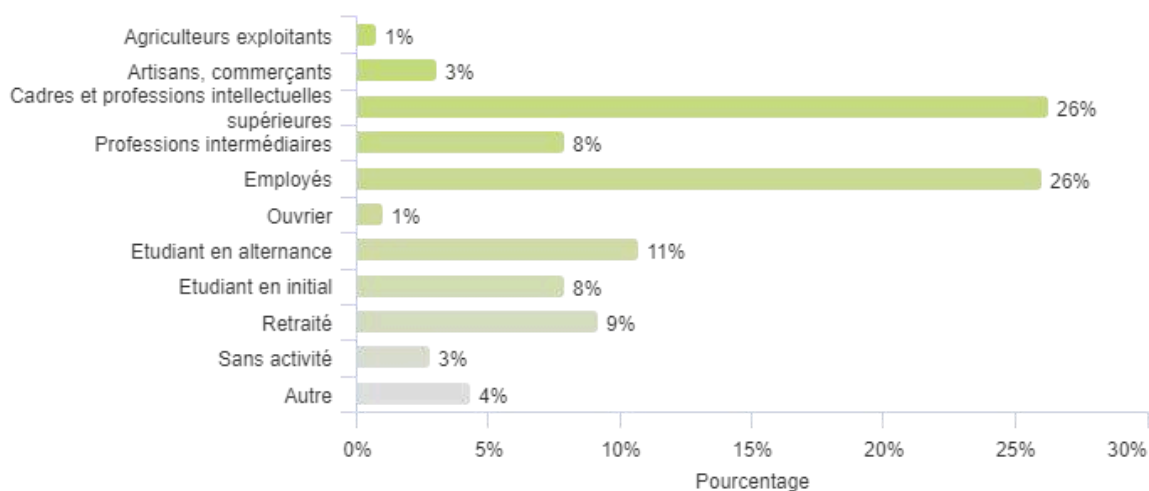


N = 292

Les revenus ne sont pas représentatifs de la répartition des salaires en France. En effet, selon l'INSEE, 40% des français gagnent moins de 2000 euros, nous sommes à 29%. Cependant, nous avons une répartition assez équilibrée des niveaux de vie, ce qui permet d'avoir une matière assez riche sur laquelle nous baser pour notre étude.

- Catégorie socio-professionnelle :

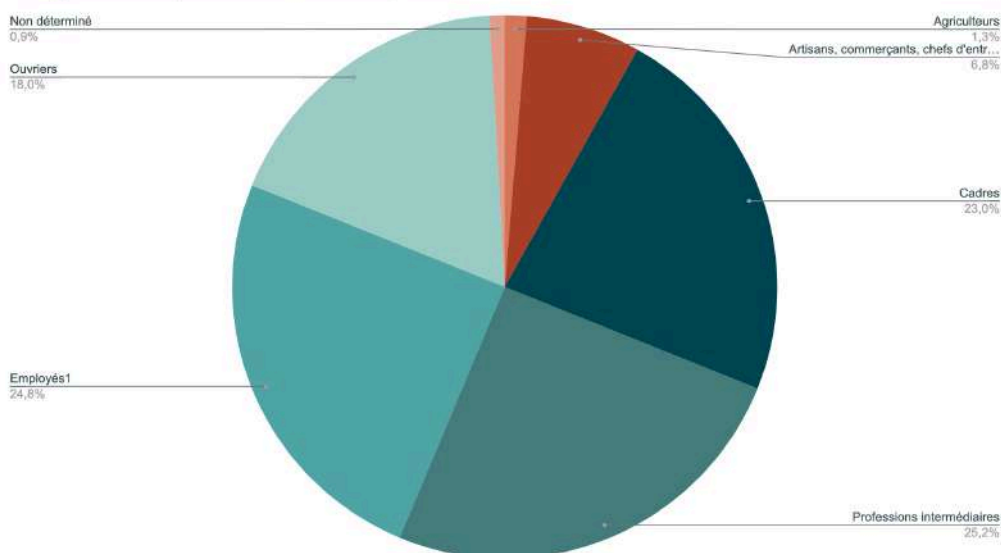
### À quelle catégorie socio-professionnelle appartenez-vous ?



N = 292 répondants

En comparaison avec l'échantillon récolté, voici les catégories socio-professionnelles selon l'INSEE. Dans le barème de l'INSEE, il n'y a pas les étudiants ni les retraités et les sans activité. Cependant, le barème nous permet quand même de voir qu'il y a une surreprésentation des catégories des cadres et des professions intellectuelles supérieures, ainsi que des employés.

### Catégories socio-professionnelles INSEE, 2025



Cette analyse nous permet déjà d'imaginer un premier persona de la Biscuiterie Jeannette.

Croisement : À quelle catégorie socio-professionnelle appartenez-vous ? / Connaissez-vous la marque Jeannette située à Colombelles, près de Caen, en Normandie ?

A QUELLE CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE APPARTENEZ-VOUS ?	CONNAISSÉZ-VOUS LA MARQUE JEANNETTE SITUÉE À COLOMBELLES, PRÈS DE CAEN, EN NORMANDIE ?			TOTAL
	OUI, TRÈS BIEN	J'EN AI ENTENDU PARLER	NON, PAS DU TOUT	
Agriculteurs exploitants	67%	0%	33%	100%
Artisans, commerçants	50%	17%	33%	100%
Cadres et professions intellectuelles supérieures	<b>72%</b>	18%	<b>10%</b>	100%
Professions intermédiaires	48%	23%	29%	100%
Employés	61%	18%	22%	100%
Ouvrier	25%	50%	25%	100%
Étudiant en alternance	<b>33%</b>	26%	<b>40%</b>	100%
Étudiant en initial	48%	10%	<b>42%</b>	100%
Retraité	69%	11%	19%	100%
Sans activité	55%	27%	18%	100%
Autre	53%	29%	18%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>58%</b>	<b>19%</b>	<b>23%</b>	

■ *Éléments sous-représentés* ■ *Éléments sur-représentés*

La relation est très significative.  $p\text{-value} = < 0,01$  ;  $\text{Chi}^2 = 39,2$  ;  $\text{ddl} = 20$ .

n= 292

Dans la catégorie des cadres et des professions intellectuelles supérieures, 72% des répondants connaissent très bien Jeannette. Si nous enlevons les départements de la région normande, nous avons encore 54% des répondants des catégories des cadres et professions intellectuelles supérieures qui connaissent Jeannette.

Croisement : À quelle catégorie socio-professionnelle appartenez-vous ? / Connaissez-vous la marque Jeannette située à Colombelles, près de Caen, en Normandie ?

A QUELLE CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE APPARTENEZ-VOUS ?	CONNaissez-vous la marque JEANNETTE SITUÉE À COLOMBELLES, PRÈS DE CAEN, EN NORMANDIE ?			TOTAL
	OUI, TRÈS BIEN	J'EN AI ENTENDU PARLER	NON, PAS DU TOUT	
Agriculteurs exploitants	0%	0%	100%	100%
Artisans, commerçants	60%	0%	40%	100%
Cadres et professions intellectuelles supérieures	54%	26%	20%	100%
Professions intermédiaires	31%	19%	50%	100%
Employés	25%	22%	53%	100%
Ouvrier	0%	0%	0%	100%
Étudiant en alternance	17%	22%	61%	100%
Étudiant en initial	22%	11%	67%	100%
Retraité	50%	17%	33%	100%
Sans activité	40%	20%	40%	100%
Autre	38%	25%	38%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>36%</b>	<b>20%</b>	<b>43%</b>	

■ Éléments sous-représentés ■ Éléments sur-représentés

La relation est peu significative.  $p\text{-value} = 0,1$  ;  $Khi2 = 25,9$  ;  $ddl = 18$ .

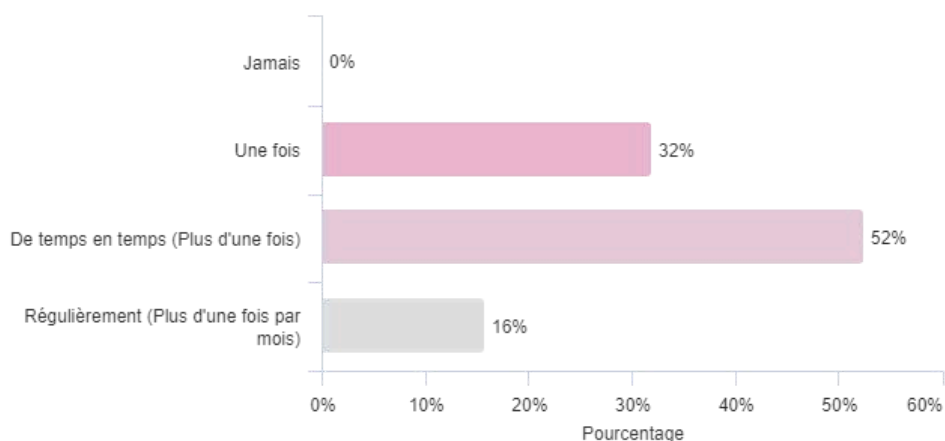
N = 176 personnes

On en déduit ainsi que le persona le plus fréquent de la Biscuiterie Jeannette est une personne de catégorie socio-professionnel des cadres et PI. Malgré une surreprésentation des personnes de cette catégorie socio-professionnelle, on observe qu'il y a une différence notable avec celle des employés, qui est clairement moins nombreuse à connaître la biscuiterie et surtout dans les régions autres que celles de Normandie.

### ***b) Habitudes de consommation des madeleines***

- Fréquence d'achat :

1. Avez-vous acheté des madeleines en supermarché au cours des 6 derniers mois ?



n = 292

Sur la totalité des répondants ayant acheté des madeleines depuis moins de 6 mois, seulement 16% en ont acheté plus de 6 fois. On observe déjà que les madeleines sont un achat “plaisir” qui n’est pas essentiel.

Croisement : 1. Avez-vous acheté des madeleines en supermarché au cours des 6 derniers mois ? / Quelle est votre structure familiale ?

1. AVEZ-VOUS ACHETE DES MADELEINES EN SUPERMARCHÉ AU COURS DES 6 DERNIERS MOIS ?	QUELLE EST VOTRE STRUCTURE FAMILIALE ?				TOTAL
	CELIBATAIRE	EN COUPLE SANS ENFANTS À CHARGE	EN COUPLE AVEC ENFANTS À CHARGE	FAMILLE MONOPARENTALE	
Jamais	40%	34%	22%	4%	100%
Une fois	43%	29%	20%	8%	100%
De temps en temps (Plus d'une fois)	30%	27%	37%	6%	100%
Régulièrement (Plus d'une fois par mois)	28%	22%	48%	2%	100%
TOTAL	35%	29%	30%	5%	

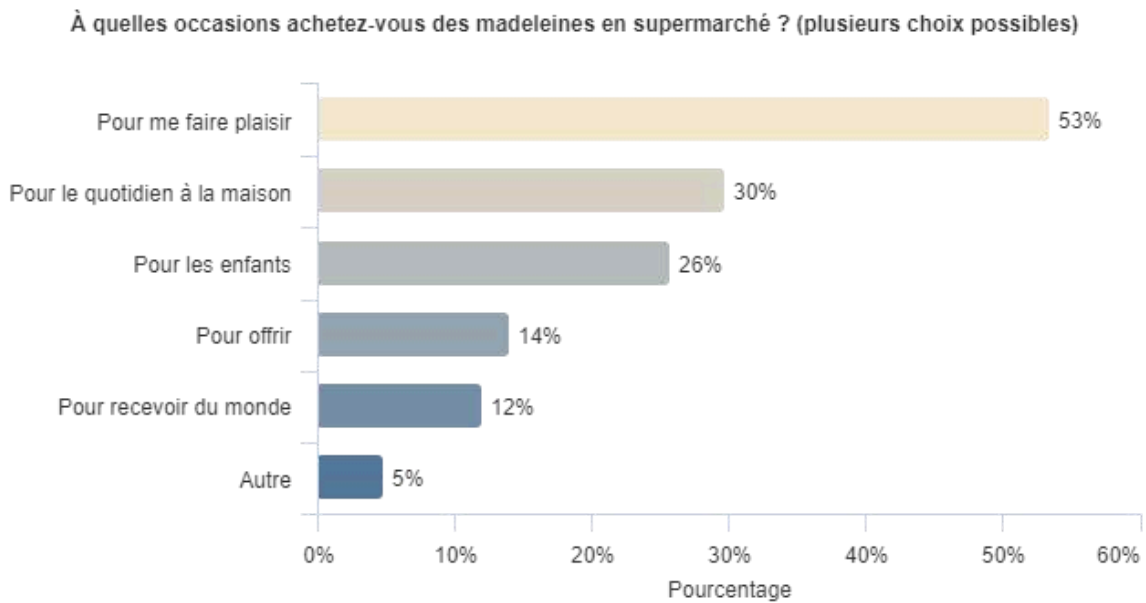
■ Eléments sous-représentés ■ Eléments sur-représentés

La relation est significative. p-value = 0,0 ; K<sub>hi</sub>2 = 19,9 ; ddl = 9.

N = 392

Si l’on assemble les réponses des personnes entre la fréquence d’achat et la structure familiale, on observe une relation plutôt significative. Au sein des répondants, les personnes qui consomment le plus de madeleines, de façon régulière et de temps en temps, sont les couples avec des enfants à charge. Les couples avec enfants à charge sont aussi ceux qui consomment le moins de madeleines de façon occasionnelle ou qui n’en n’ont pas acheté depuis 6 mois. Avec cette analyse, on récupère une information (dont nous avons déjà idée) :

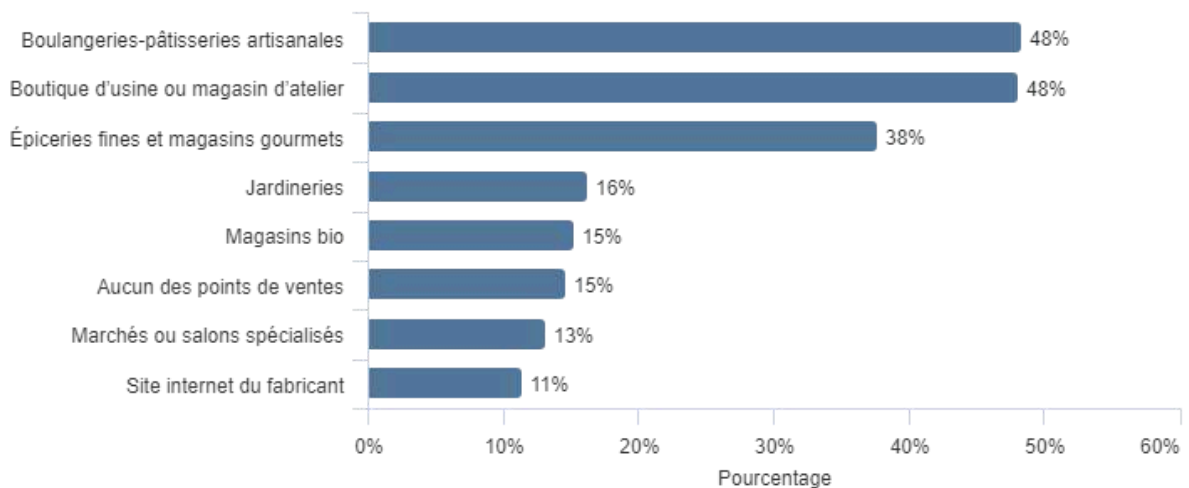
les madeleines plaisent aux familles et sont souvent achetées pour les enfants. Cela se confirme dans la question suivante. Quand on observe les occasions d'achat de madeleines en supermarché, on voit dans un premier temps que la variable "plaisir" est la première. Ensuite, en supermarché, on observe que le quotidien et les enfants sont les deux variables les plus importantes après le plaisir.



N = 292

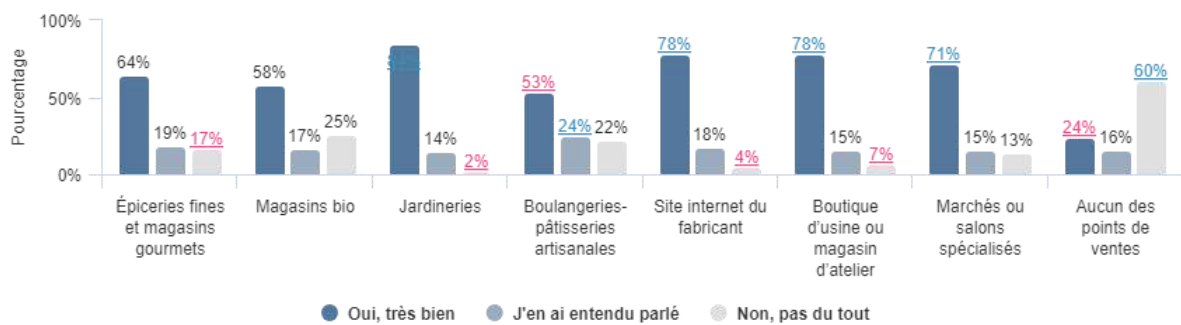
### 3.2.2. Fréquentation des canaux de distribution

Avez-vous déjà acheté des madeleines dans les types de magasins suivants ? (plusieurs réponses possibles)



On observe que 3 points de ventes se dégagent plus que les autres : les épicerie fines, les boulangeries-pâtisseries artisanales et les boutiques d'usines. Ce sont trois canaux qui sont plutôt considérés comme des circuits haut de gamme et de qualité. Quand on observe cette question au travers de la familiarité avec Jeannette, on voit une significativité importante.

**Croisement : Avez-vous déjà acheté des madeleines dans les types de magasins suivants ? (plusieurs réponses possibles) / Connaissez-vous la marque Jeannette située à Colombelles, près de Caen, en Normandie ?**



*Éléments sous-représentés Éléments sur-représentés*

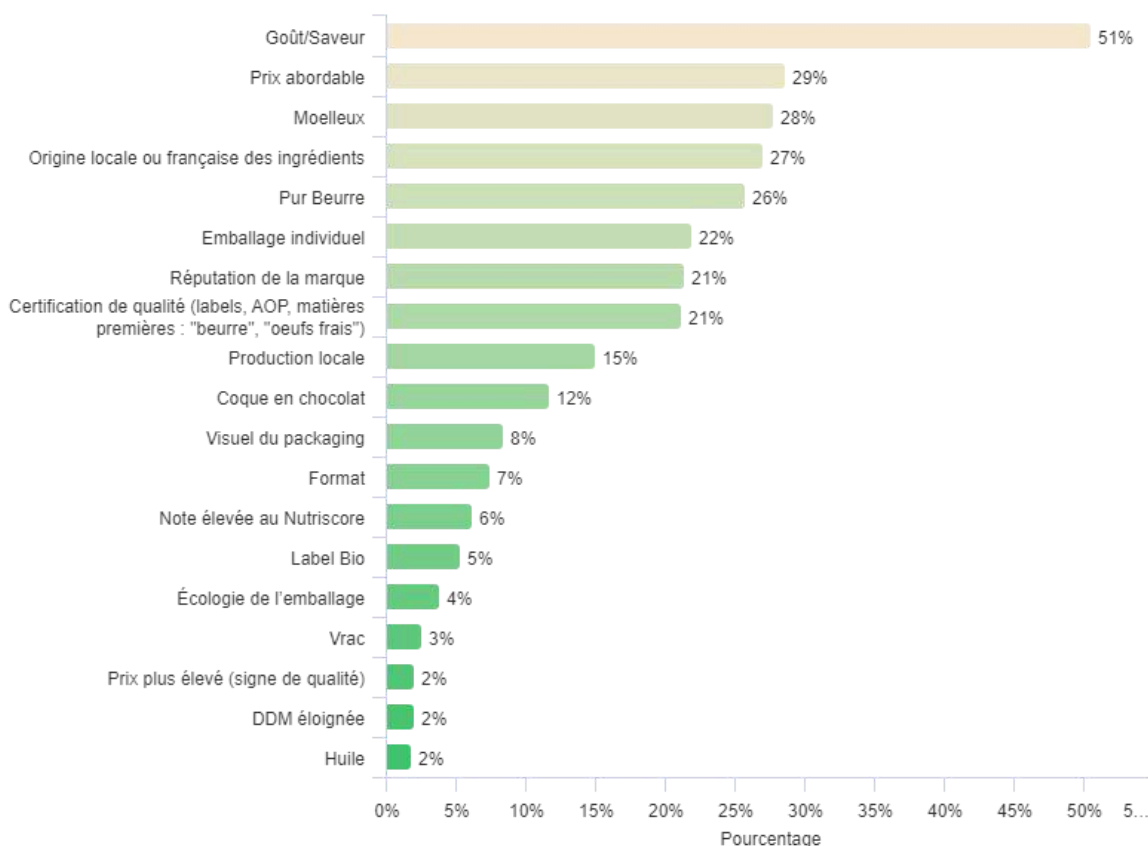
*La relation est très significative.  $p\text{-value} < 0,01$  ;  $\text{Khi}2 = 123,4$  ;  $\text{ddl} = 14$ .*

En effet, la différence est significative. Si l'on réalise une moyenne des données retenues pour la fréquentation des canaux de distribution alternatifs aux supermarchés, 69% des personnes se rendant dans l'un des points de vente connaissent très bien la marque Jeannette. Si l'on enlève les personnes résidant en Normandie, on obtient un résultat similaire. Plus flagrant encore, 60% des personnes qui n'ont jamais acheté de madeleines dans l'un des canaux de distribution cités ne connaissent pas Jeannette. Pour les boulangeries et pâtisseries artisanales, on observe un écart moins important d'une vingtaine de points, mais cela reste marquant. On peut donc supposer deux choses : Jeannette est une des seules madeleines à être vendue dans des circuits alternatifs à la grande distribution ? Deuxièmement, est-ce que les clients de Jeannette sont des adeptes des produits de qualité et haut de gamme ?

### **3.2.3. Critères d'achat : goût, origine, prix, marque, packaging**

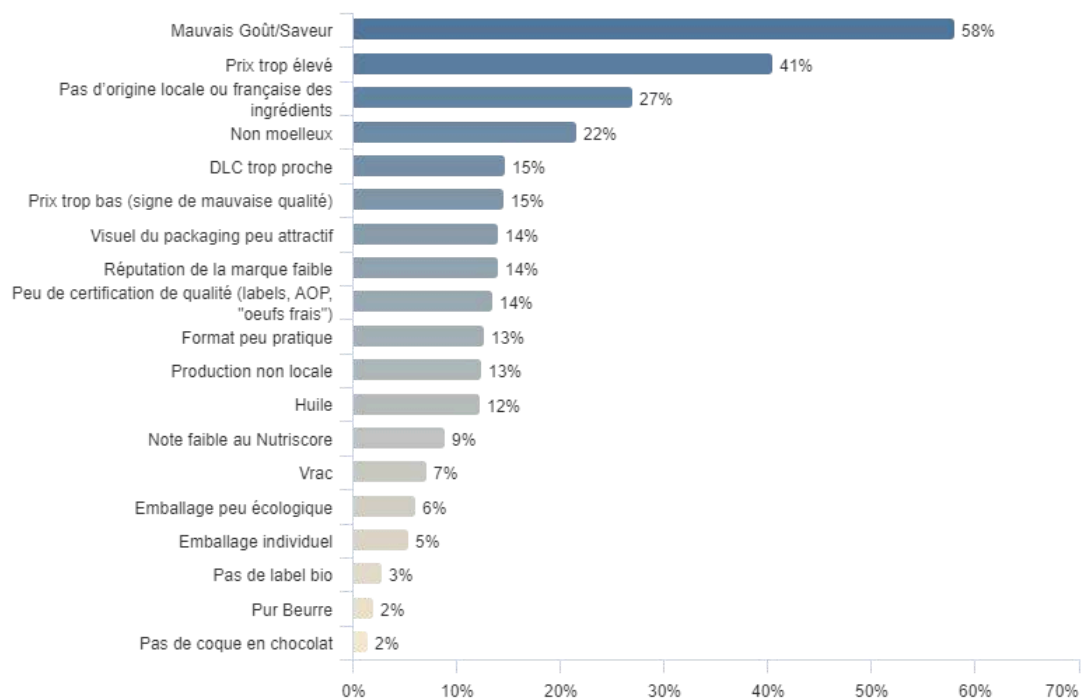
### a) Classement par critères d'importance en grande surfaces et en circuits alternatifs

Quels critères sont importants pour vous dans le choix d'un paquet de madeleines acheté en supermarché ? (Classez-les de 1 à 3 dans l'ordre d'importance, 1 étant le plus important)



On observe que le critère le plus important est le goût, la saveur. Ensuite, le prix, le moelleux, l'origine des ingrédients et le pur beurre. L'emballage individuel est aussi un critère de qualité important.

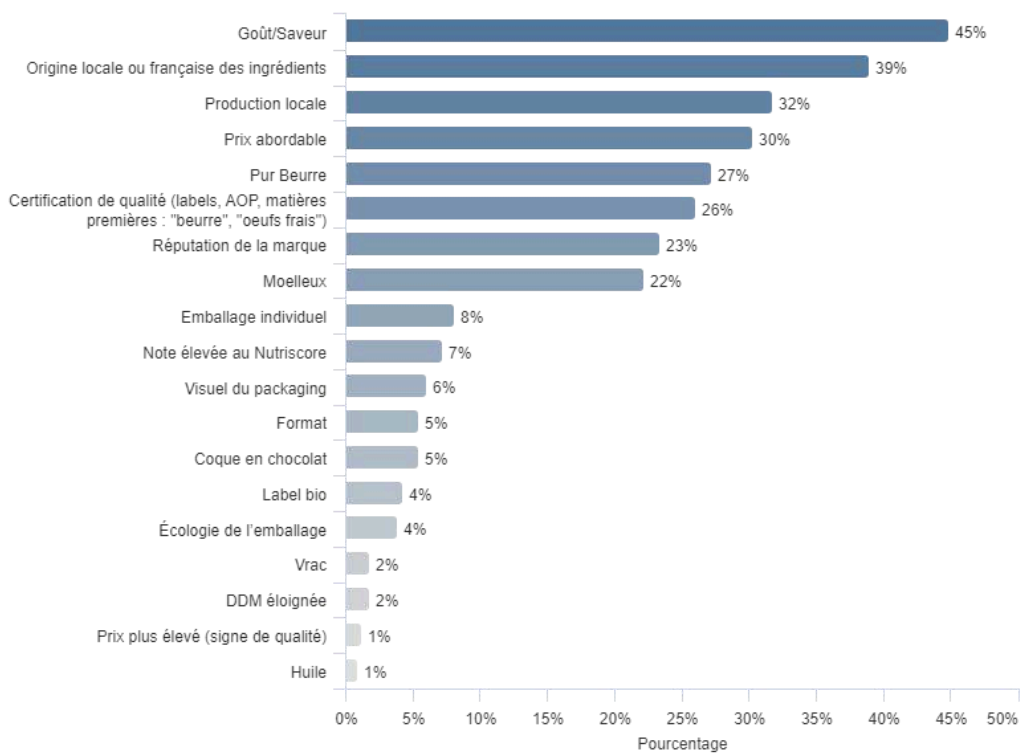
Et à l'inverse, qu'est-ce qui pourrait freiner votre achat de madeleines en supermarché ? (Classez-les de 1 à 3 dans l'ordre d'importance, 1 étant le plus important)



En premier et deuxième place, nous avons le miroir inversé de la première VAC, ce qui semble logique. Cependant, il y a un phénomène intéressant. L'origine et la liste des ingrédients français viennent avant la texture moelleuse. De même, la ddm ou dlc qui n'était pas un critère primordial se retrouve à la cinquième place.

- Canaux de distributions alternatifs

Quels critères sont importants pour vous dans le choix d'un paquet de madeleines acheté dans le ou les magasin(s) sélectionné(s) ?  
(Classez-les de 1 à 3 dans l'ordre d'importance, 1 étant le plus important)



Si l'on observe la même réponse dans l'un des canaux de distribution différents du supermarché, c'est-à-dire les épiceries fines, les boulangeries, magasins spécialisés et vente directe du fabricant, on remarque que l'origine locale ou française des ingrédients est à la deuxième place, ainsi que la production locale en troisième place, avant le prix. La production locale en supermarché était à la neuvième place. On comprend que les consommateurs n'attendent pas uniquement du goût venant des produits trouvés dans ces circuits de production, mais également des critères de qualités plus exigeants comme la production locale et l'origine française des ingrédients. On note aussi que ces certifications de

qualité et la réputation de la marque viennent avant la texture moelleuse. Dans le circuit des supermarchés, le moelleux était à la troisième place. Le client est donc plus attentif à des critères extrinsèques à la madeleine qu'à des critères intrinsèques comme la texture. Un autre fait intéressant, on note qu'un des critères principaux de qualité d'une madeleine est le beurre. Cela est renforcé dans les circuits de distribution alternatifs.

**b) Impact du packaging et de la notoriété**

Question : 2 Top of Mind effectué pour les marques de supermarchés

- Top of mind effectué sur les supermarchés :

Quelle est la première marque de madeleines qui vous vient à l'esprit quand vous pensez aux produits vendus en supermarché ?

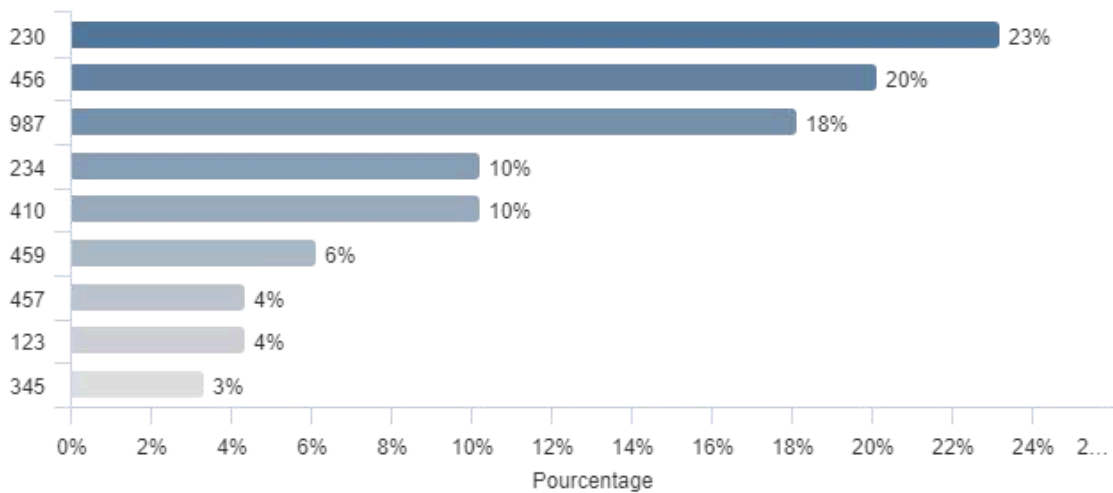


N = 292

Question 13 : Parmi les paquets de madeleines, lesquels choisiriez-vous pour un achat du quotidien ?



Parmi ces paquets de madeleines proposés en grande surface, lequel choisiriez-vous pour un achat du quotidien ? (1 réponse possible, sélectionnez le produit)



1. 230 : Jeannette
2. 456 : St Michel

3. 987 : Bonne Maman
4. 234 : Armor Délices
5. 410 : Maison Colibri
6. 459 : Ker Cadélaç
7. 457 : Le Ster
8. 123 : P'ti Déli
9. 345 : Mistral

Sur un échantillon total de 292 personnes, Jeannette est en première place. Viennent ensuite les leaders du marché de la grande surface, comme on l'a vu sur le top of mind, St Michel et Bonne Maman. Dans le questionnaire, on a un taux de répondants qui connaissent très bien Jeannette de 58%.

Si l'on croise les données de la question 13 avec celles des données de la question sur la familiarité avec la marque Jeannette, voici le résultat :

Croisement : Parmi ces paquets de madeleines proposés en grande surface, lequel choisiriez-vous pour un achat du quotidien ? (1 réponse possible, sélectionnez le produit) / Connaissez-vous la marque Jeannette située à Colombelles, près de Caen, en Normandie ?

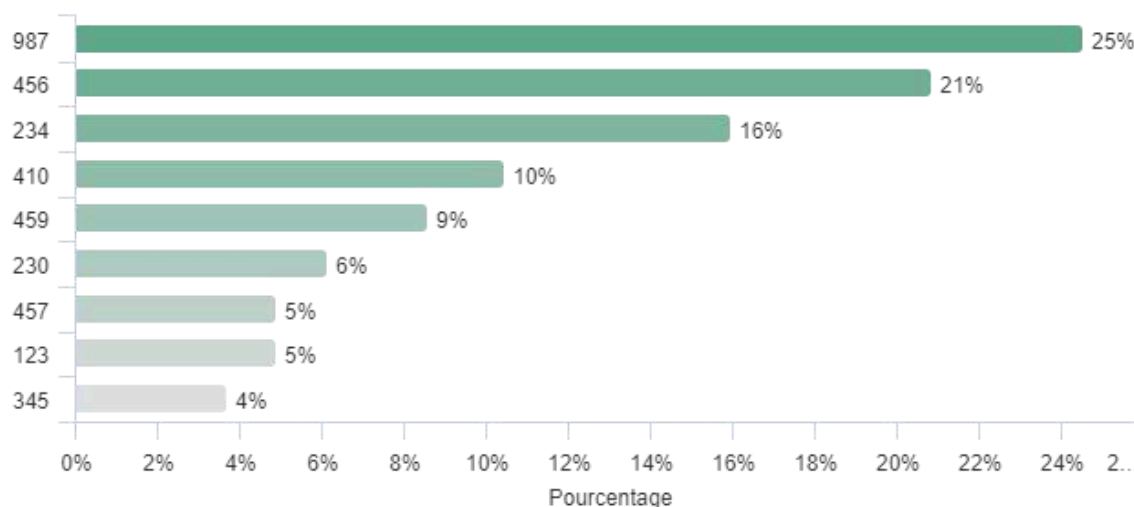
PARMI CES PAQUETS DE MADELEINES PROPOSÉS EN GRANDE SURFACE, LEQUEL CHOISIRIEZ-VOUS POUR UN ACHAT DU QUOTIDIEN ? (1 RÉPONSE POSSIBLE, SÉLECTIONNEZ LE PRODUIT)	CONNAISSEZ-VOUS LA MARQUE JEANNETTE SITUÉE À COLOMBELLES, PRÈS DE CAEN, EN NORMANDIE ?			TOTAL
	OUI, TRÈS BIEN	J'EN AI ENTENDU PARLER	NON, PAS DU TOUT	
230	89%	7%	4%	100%
410	58%	20%	23%	100%
456	57%	18%	25%	100%
345	54%	38%	8%	100%
457	53%	24%	24%	100%
123	53%	24%	24%	100%
987	44%	24%	32%	100%
459	42%	25%	33%	100%
234	35%	25%	40%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>58%</b>	<b>19%</b>	<b>23%</b>	

■ Éléments sous-représentés ■ Éléments sur-représentés

La relation est très significative.  $p\text{-value} = < 0,01$  ;  $Khi2 = 59,4$  ;  $dof = 16$ .

Dans ce tableau, on remarque que 89% des personnes ayant sélectionné les madeleines Jeannette dans la question 13 connaissent très bien la marque. On se demande aussi, lorsque les consommateurs n'ont aucune affinité avec Jeannette, ce qu'ils sélectionnent.

Parmi ces paquets de madeleines proposés en grande surface, lequel choisiriez-vous pour un achat du quotidien ? (1 réponse possible, sélectionnez le produit)



N = 163

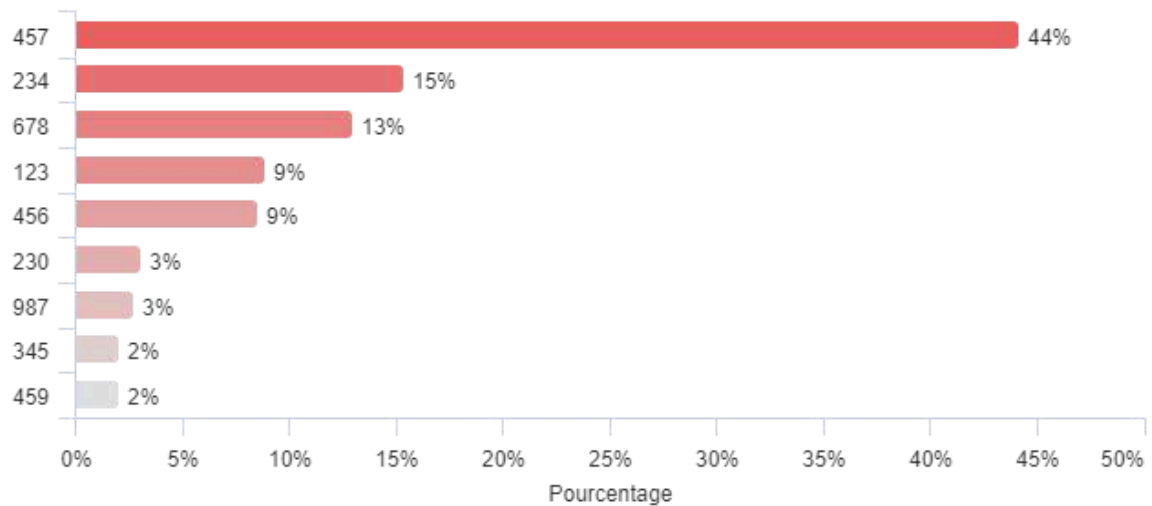
Dans un échantillon de 163 répondants, qui ont entendu parler de Jeannette ou qui ne connaissent pas la marque, l'entreprise tombe en 6<sup>ème</sup> place sur 9. C'est Bonne Maman qui se situe en première place, suivie de St-Michel puis d'Armor Délices. Ce sont les trois premiers acteurs du marché, ce qui semble donc être des résultats sensés. Cela montre qu'il y a un biais de connaissance dans l'achat des produits Jeannette, et que le produit peinerait peut-être à prendre une place importante dans un environnement où il n'est pas connu, uniquement sur l'aspect du packaging. On voit aussi l'importance de la notoriété de la marque dans le choix du consommateur. Malgré une question de VAC qui place la notoriété de la marque en 7<sup>ème</sup> place, on remarque que l'achat se fait spontanément sur la connaissance que les répondants ont d'une marque. Un autre élément vient renforcer ce constat. Dans les deux cas, la MDD est dans les dernières places. Nous avons conscience qu'il y a un biais dans la représentativité du questionnaire au sujet des CSP, car les cadres et professions intellectuelles supérieures sont surreprésentés. Cela peut expliquer la préférence des marques comparées au MDD. Dans tous les cas, travailler sa marque reste l'un des piliers les plus importants du marketing.

Question 14 : En ayant connaissance des différences entre les matières premières utilisées, maintenez-vous votre choix ?



1. 457 : Jeannette
2. 234 : Armor Délices
3. 678 : Maison Colibri
4. 123 : Bonne Maman
5. 456 : St-Michel
6. 230 : Ker Cadéac
7. 987 : Le Ster
8. 345 : Mistral
9. 459 : P'tit déli

En ayant connaissance des différences entre les matières premières utilisées, maintenez-vous votre choix ? (1 réponse possible)

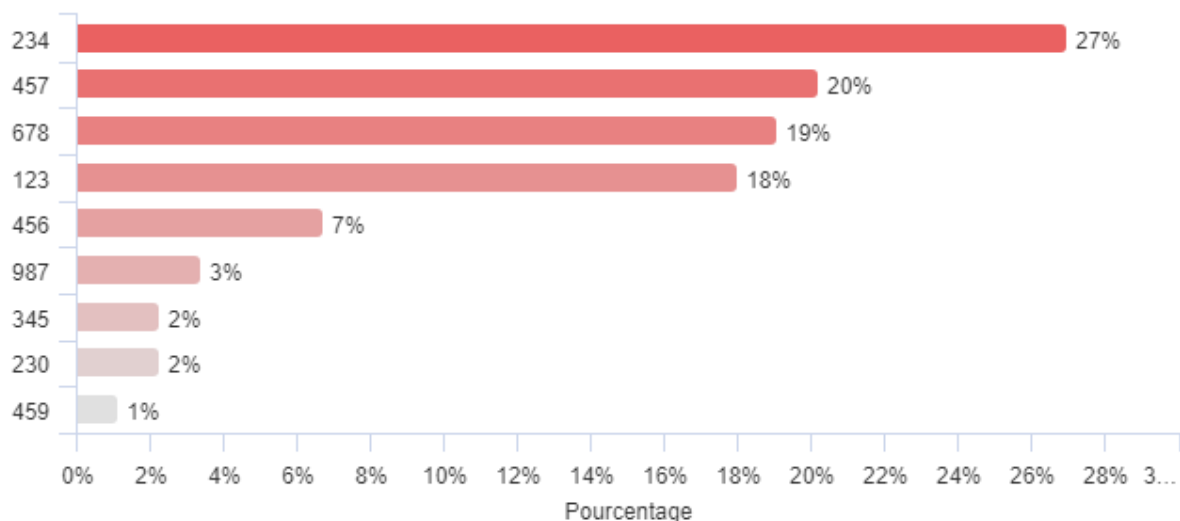


N = 292

Si on prend uniquement les personnes qui ne connaissent pas Jeannette, voici le résultat.

1. 234 : Armor Délices
2. 457 : Jeannette
3. 678 : Maison Colibri
4. 123 : Bonne Maman
5. 456 : St-Michel
6. 230 : Ker Cadélaç
7. 987 : Le Ster
8. 345 : Mistral
9. 459 : P'tit Déli

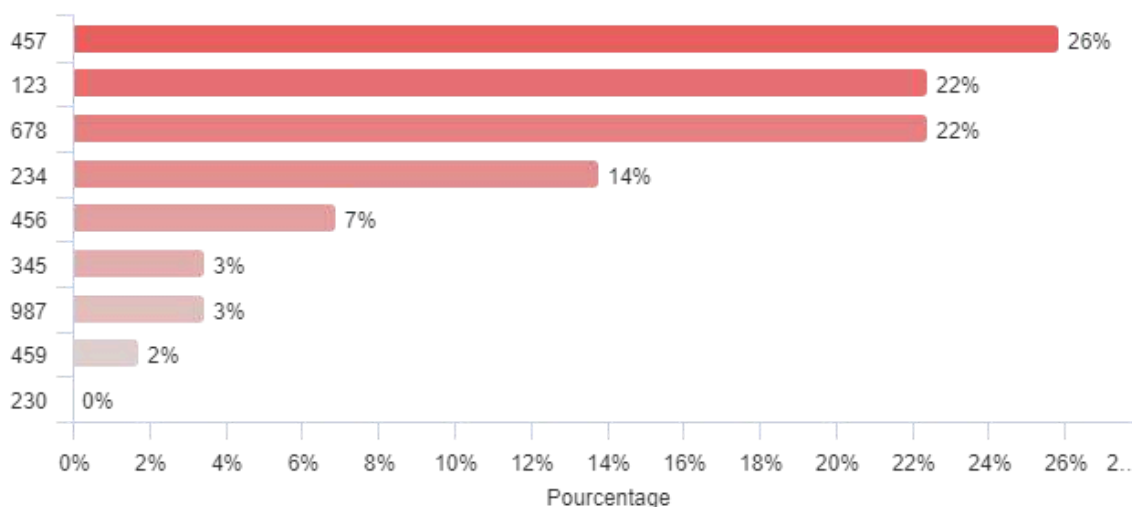
**En ayant connaissance des différences entre les matières premières utilisées, maintenez-vous votre choix ? (1 réponse possible)**



**N = 89**

L'administration du questionnaire ayant été réalisée aussi par les réseaux de l'ISFFEL de Saint-Pol-de-Léon, et par des pages facebook de villes bretonnes, il y a une partie assez importante d'habitants de Bretagne qui y ont répondu. Si on analyse la même question avec seulement les répondants qui habitent en dehors de la Bretagne, et qui ne connaissent pas du tout Jeannette, voici les résultats :










En ayant connaissance des différences entre les matières premières utilisées, maintenez-vous votre choix ? (1 réponse possible)



N = 58

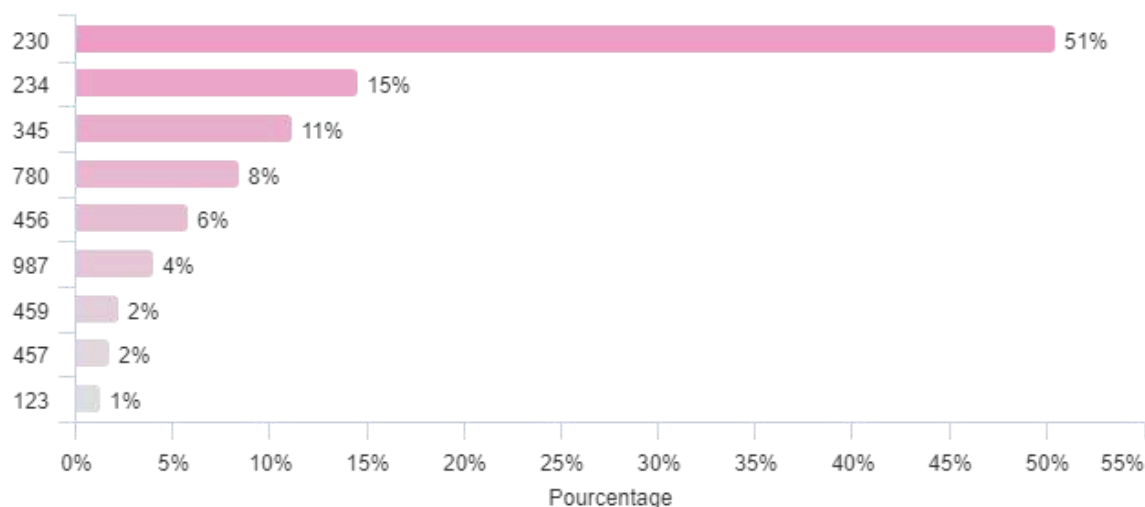
On remarque que Jeannette occupe la première place, suivie de Bonne Maman et de Maison Colibri. Armor délices occupe la quatrième place, ce qui montre tout de même que la région d'origine des répondants influencent la réponse lorsque ceux-ci viennent de Bretagne. Avec une analyse assez neutre, on constate donc que 4 des 5 sortes de madeleines au beurre sont en tête du questionnaire. En première, la madeleine au beurre d'Isigny AOP aux œufs frais de poules élevées en plein air. La madeleines Armor délices étant réalisée avec la même qualité d'œufs, on peut penser que c'est le beurre d'Isigny AOP qui fait la différence pour la madeleine Jeannette dans ce questionnaire. On en déduit que c'est donc un avantage concurrentiel non négligeable, même en dehors de la notoriété de la marque.

### *c) Origine des produits*

 <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre</td> <td>Origine locale</td> </tr> <tr> <td>Oufs entiers</td> <td>Origine locale</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine locale</td> </tr> </tbody> </table>	Beurre	Origine locale	Oufs entiers	Origine locale	Farine	Origine locale	 <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Huile</td> <td>Origine inconnue</td> </tr> <tr> <td>Oufs</td> <td>Origine inconnue</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine France</td> </tr> </tbody> </table>	Huile	Origine inconnue	Oufs	Origine inconnue	Farine	Origine France	 <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Huile</td> <td>Origine inconnue</td> </tr> <tr> <td>Oufs frais</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine France</td> </tr> </tbody> </table>	Huile	Origine inconnue	Oufs frais	Origine France	Farine	Origine France
Beurre	Origine locale																			
Oufs entiers	Origine locale																			
Farine	Origine locale																			
Huile	Origine inconnue																			
Oufs	Origine inconnue																			
Farine	Origine France																			
Huile	Origine inconnue																			
Oufs frais	Origine France																			
Farine	Origine France																			
345																				
 <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre pâtisseries</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Oufs frais plein air</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine France</td> </tr> </tbody> </table>	Beurre pâtisseries	Origine France	Oufs frais plein air	Origine France	Farine	Origine France	 <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre pâtisseries</td> <td>Origine inconnue</td> </tr> <tr> <td>Oufs plein air</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine France</td> </tr> </tbody> </table>	Beurre pâtisseries	Origine inconnue	Oufs plein air	Origine France	Farine	Origine France	 <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Huile</td> <td>Origine inconnue</td> </tr> <tr> <td>Oufs</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine France</td> </tr> </tbody> </table>	Huile	Origine inconnue	Oufs	Origine France	Farine	Origine France
Beurre pâtisseries	Origine France																			
Oufs frais plein air	Origine France																			
Farine	Origine France																			
Beurre pâtisseries	Origine inconnue																			
Oufs plein air	Origine France																			
Farine	Origine France																			
Huile	Origine inconnue																			
Oufs	Origine France																			
Farine	Origine France																			
780																				
 <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre</td> <td>Origine inconnue</td> </tr> <tr> <td>Oufs</td> <td>Origine inconnue</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine inconnue</td> </tr> </tbody> </table>	Beurre	Origine inconnue	Oufs	Origine inconnue	Farine	Origine inconnue	 <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre d'Argy AOP</td> <td>Origine locale</td> </tr> <tr> <td>Oufs frais plein air</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine locale</td> </tr> </tbody> </table>	Beurre d'Argy AOP	Origine locale	Oufs frais plein air	Origine France	Farine	Origine locale	 <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Huile</td> <td>Origine inconnue</td> </tr> <tr> <td>Oufs</td> <td>Origine inconnue</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine France</td> </tr> </tbody> </table>	Huile	Origine inconnue	Oufs	Origine inconnue	Farine	Origine France
Beurre	Origine inconnue																			
Oufs	Origine inconnue																			
Farine	Origine inconnue																			
Beurre d'Argy AOP	Origine locale																			
Oufs frais plein air	Origine France																			
Farine	Origine locale																			
Huile	Origine inconnue																			
Oufs	Origine inconnue																			
Farine	Origine France																			
234																				
987																				
230																				
123																				

- Tous les répondants
- 1. 230 : Jeannette
- 2. 234 : Armor Délices
- 3. 345 : Mistral
- 4. 780 : Maison Colibri
- 5. 456 : St-Michel
- 6. 987 : Bonne Maman
- 7. 459 : Ker Cadéac
- 8. 457 : Le Ster
- 9. 123 : P'tit Déli

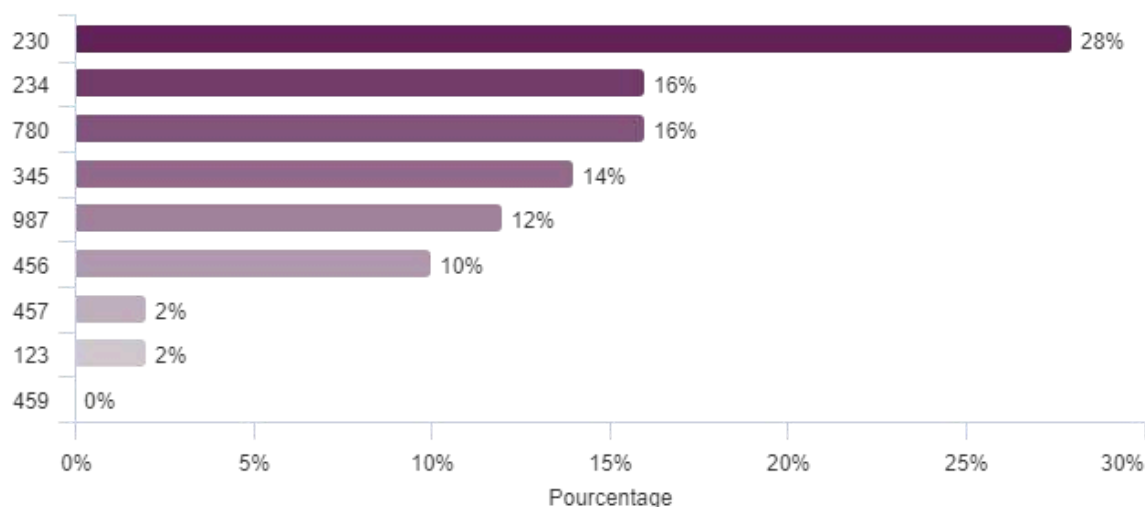
En ayant connaissance des différences entre les matières premières utilisées et leurs origines, maintenez-vous votre choix ? (1 réponse possible)



Lorsque l'origine des matières premières apparaît, on constate que les marques régionales sont en tête, lorsque les marques nationales sont en dernières places. La MDD, depuis le début de notre analyse, n'est pas en grande forme. Ce qui est impressionnant, c'est que même en enlevant plusieurs catégories professionnelles dont les cadres et PI, les professions intermédiaires et les employés, au même titre que les personnes qui connaissent très bien Jeannette, on observe le même constat. Les marques régionales sont devant, avec Armor Délices en tête, suivi de Jeannette et de Mistral. On observe donc que les critères de qualité des clients sont bel et bien les matières premières utilisées et leurs origines. Pour Colibri, qui a la 4ème place, on peut estimer que l'origine France de deux de ses ingrédients principaux, les oeufs plein air et le beurre pâtissier jouent en sa faveur.

- Répondants ne connaissant pas Jeannette et hors Bretagne et Normandie

En ayant connaissance des différences entre les matières premières utilisées et leurs origines, maintenez-vous votre choix ? (1 réponse possible)



N = 50

Pour cet échantillon, il y a toujours Jeannette, bien en tête, et Armor délices qui sont en première place. Pour Mistral, on observe que la marque est désormais derrière les madeleines Colibri. Colibri a comme ingrédient du beurre pâtissier, qui n'est pas d'origine France, des œufs de poules élevés en plein air et de la farine française. On estime donc que l'origine locale n'est peut-être pas plus différenciante qu'un produit origine France, en tout cas dans ce cas de figure. C'est peut-être la qualité du beurre et des œufs qui ont fait passer Colibri devant Mistral. Lors de la première question, simplement avec le packaging, on note que Mistral était dans les dernières places. C'est peut-être aussi le packaging qui joue en la faveur de Colibri. En outre, Colibri est aussi la seule marque avec une coque en chocolat, ce qui peut la favoriser.

*d) Quel est l'impact du prix dans la décision d'achat ?*



**Armor Délices - 13 grosses madeleines**  
 430 g : 4,29 €  
 1 kg : 9,98 €

Beurre pâtissier	Origine France
Œufs frais plein air	Origine France
Farine	Origine France

234



**Le Ster - 10 Madeleines nature longues**  
 250g : 1,75€  
 1 kg : 7 €

Huile	Origine Inconnue
Œufs frais	Origine France
Farine	Origine France

457



**P'tit déli- Petites madeleines recette originale**  
 300g : 1,41€  
 1 kg : 5,64 €

Huile	Origine Inconnue
Œufs	Origine Inconnue
Farine	Origine France

123



**Mistral - 18 madeleines saveurs d'enfance**  
 450g : 7,10 €  
 1 kg : 15,77 €

Beurre	Origine locale
Œufs	Origine locale
Farine	Origine locale

345



**Ker Cadéac - 25 p'tites madeleines nature**  
 412 g : 2,05 €  
 1 kg : 4,98 €

Huile	Origine Inconnue
Œufs	Origine France
Farine	Origine France

459



**Bonne Maman - 7 madeleines pur beurre**  
 300g : 2,85 €  
 1kg : 9,49 €

Beurre	Origine Inconnue
Œufs	Origine Inconnue
Farine	Origine Inconnue

987



**Jeannette 1850 - 20 Madeleines nature au beurre d'Isigny AOP**  
 500g : 9,90€  
 1 kg : 19,80 €

Beurre d'Isigny AOP	Origine locale
Œufs frais plein air	Origine France
Farine	Origine locale

230



**Madeleines Colibri - 8 madeleines**  
 240 g : 4,62 €  
 1 kg : 19,25 €

Beurre pâtissier	Origine Inconnue
Œufs plein air	Origine France
Farine	Origine France

986



**Madeleines Nature Moelleuses ST MICHEL - 10 madeleines**  
 250g : 1,85 €  
 1kg : 7,40 €

Huile	Origine Inconnue
Œufs	Origine Inconnue
Farine	Origine France

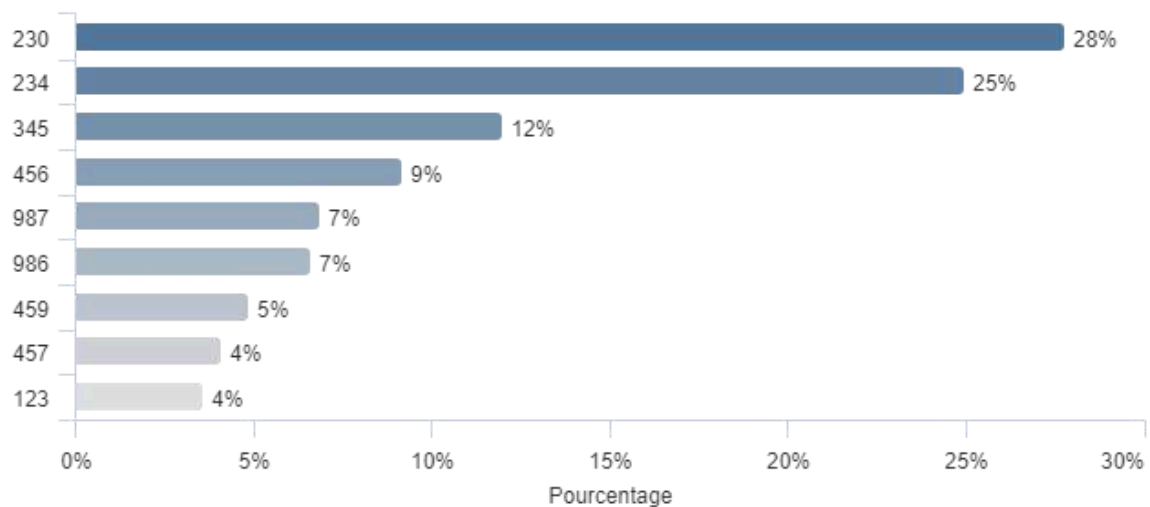
456

- Ensemble des répondants

1. 230 : Jeannette
2. 234 : Armor Délices
3. 345 : Mistral

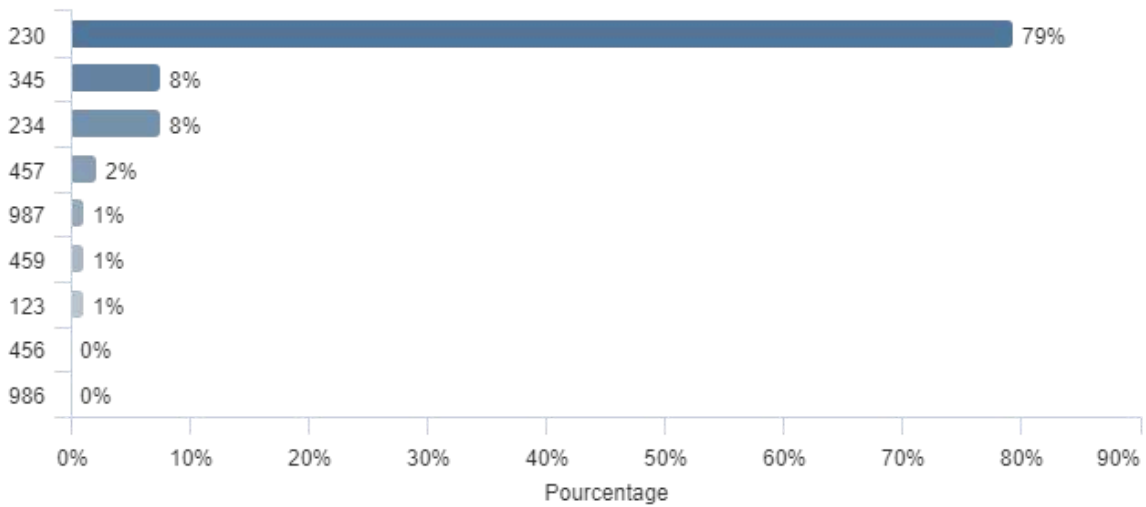
4. 456 : St-Michel
5. 987 : Bonne Maman
6. 986 : Maison Colibri
7. 459 : Ker Cadéac
8. 457 : Le Ster
9. 123 : P'tit Déli

En ayant connaissance des différences de prix entre les produits, maintenez-vous votre choix ? (1 réponse possible)



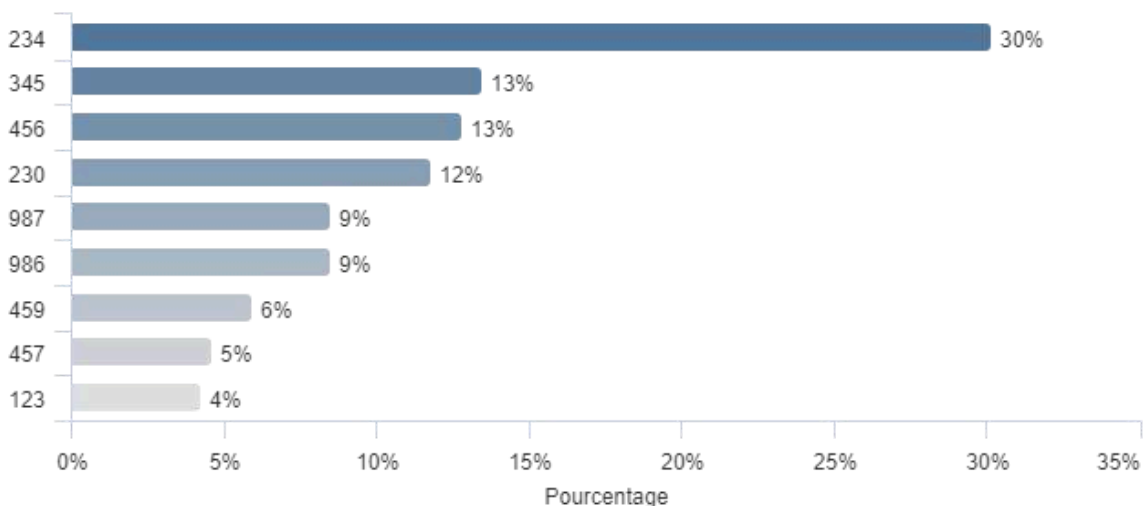
Lorsque les prix sont affichés, on observe que les marques régionales sont toujours en tête, malgré un prix largement supérieur. On voit qu'entre le début du questionnaire et la fin, il y a une différence dans les choix des répondants lorsqu'ils ont été informés de la qualité des ingrédients utilisés et de leur origine. Pour Jeannette, on observe peu de différence entre le début et la fin. Cela montre un taux d'engagement fort des clients auprès de la marque. Cependant, lorsqu'on analyse de plus près les réponses, on observe que 96% des personnes qui ont sélectionné Jeannette lors de la première question l'ont maintenue lors du dévoilement des matières premières et des origines. Mais lorsque la question du prix survient, il y a tout de même 21% des répondants qui choisissent une autre marque que Jeannette.

En ayant connaissance des différences de prix entre les produits, maintenez-vous votre choix ? (1 réponse possible)



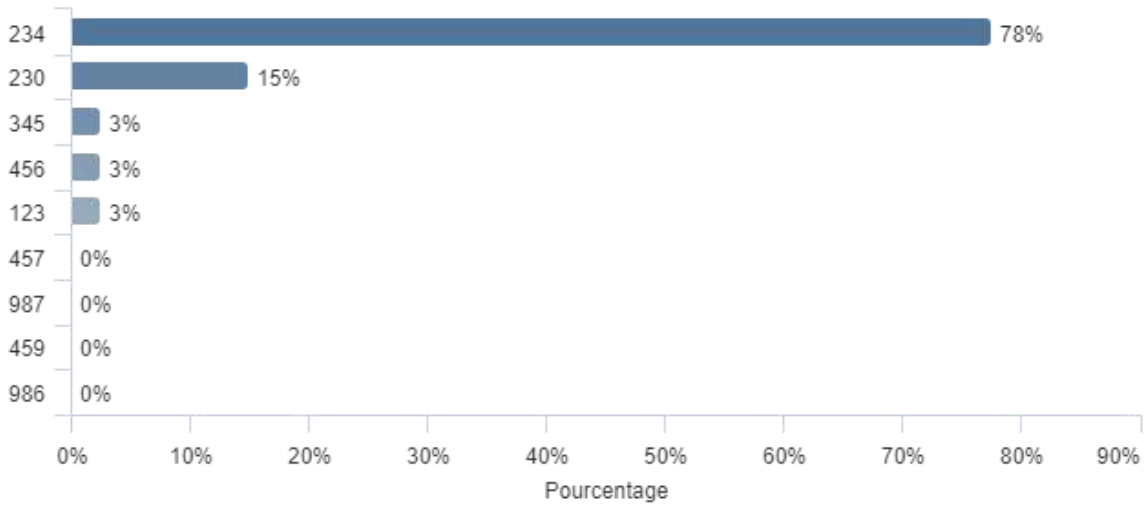
Parmi les personnes ayant sélectionné les madeleines Jeannette lors de la première question, 8% ont finalement choisi Mistral et 8 autres pourcents Armor délices. Cela montre que les deux marques présentent un meilleur rapport qualité/prix au yeux de 20% des clients. Cela signifie aussi qu'en grandes surfaces, certaines marques régionales peuvent prendre des parts de marchés à la Biscuiterie Jeannette, même auprès de ses clients.

En ayant connaissance des différences de prix entre les produits, maintenez-vous votre choix ? (1 réponse possible)



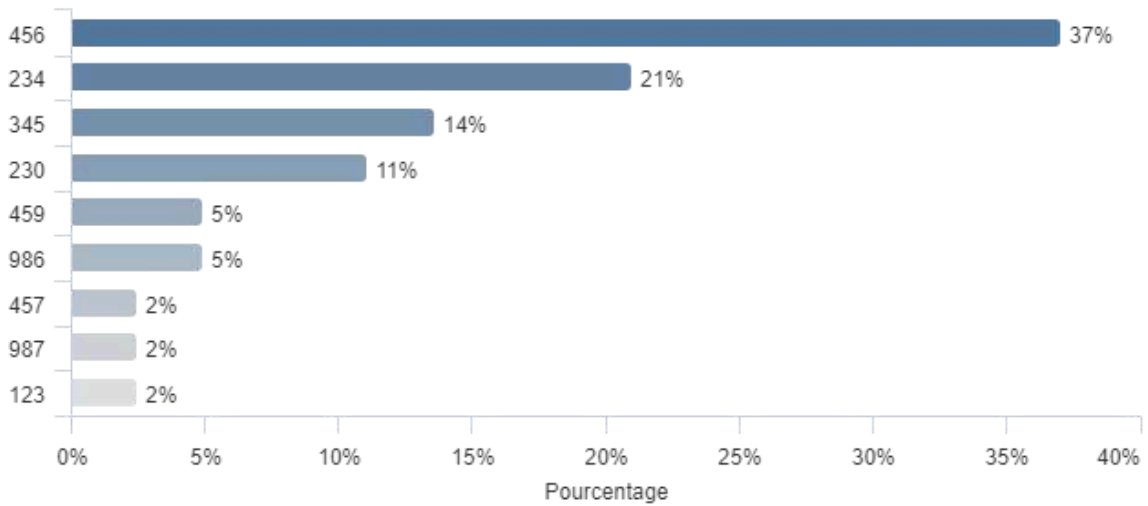
Si l'on enlève les personnes qui avaient sélectionné les madeleines Jeannette en début de questionnaire, on remarque que la marque Jeannette a conquis 12% des clients ne l'ayant pas sélectionnée au départ.

En ayant connaissance des différences de prix entre les produits, maintenez-vous votre choix ? (1 réponse possible)



On observe un constat assez similaire chez les répondants ayant sélectionné Armor Délices dès le départ. Lorsque le prix arrive, il y a un fort taux de fidélité des clients. Cependant, 15% d'entre eux sélectionnent la biscuiterie Jeannette. Chez St-Michel, c'est tout à fait différent.

En ayant connaissance des différences de prix entre les produits, maintenez-vous votre choix ? (1 réponse possible)

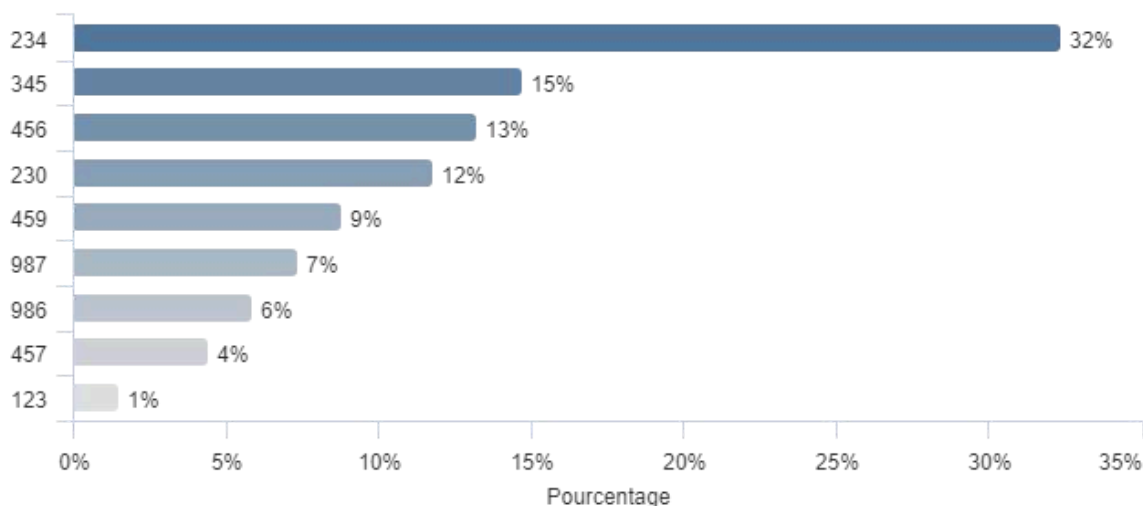


On observe que seules 37% des personnes ont choisi les madeleines Saint Michel du début à la fin.

- Hors Bretagne, pour les personnes ne connaissant pas Jeannette

On analyse la même question du prix avec des personnes qui ne connaissent pas Jeannette et ne sont pas biaisé par le territoire pour Armor Délices, afin d’avoir un terrain d’études relativement neutre.

En ayant connaissance des différences de prix entre les produits, maintenez-vous votre choix ? (1 réponse possible)



On observe que Armor Délices est à la première place, suivie de Mistral, de St-Michel et de Jeannette. On voit donc que Jeannette, qui avait sa première place auparavant auprès de la même population, perd quelques places. On note auprès des clients une tendance importante du meilleur rapport qualité-prix. En effet, Armor Délices est la madeleine la moins chère pour des matières premières de qualité comme des œufs frais de poules élevées en plein air, du beurre, et des ingrédients origine France. Comme nous l’avons évoqué tout à l’heure, nous pensons que l’origine France et l’origine locale ont une importance assez similaire pour les consommateurs, même si cela reste à prouver. L’origine locale a même permis à Mistral d’être à la deuxième place sur un rapport qualité-prix, alors qu’ils n’ont pas d’œufs plein air, par exemple. On observe que les madeleines St-Michel ont récupéré deux places par rapport à la question précédente. Cela montre que même sans des matières premières de grande qualité comme le beurre ou une origine France certifiée, les madeleines restent consommées car elles sont les moins chères. Cela conforte notre VAC de début d’analyse qui met le prix en deuxième critère. Cependant, dans les faits, on observe que l’origine et la qualité des ingrédients utilisés sont tout de même deux critères importants,

même avant le prix abordable. On retient tout de même que le rapport qualité-prix est priorisé avec l'exemple d'Armor Délices.

Pour Jeannette, on retient aussi que beaucoup de personnes qui répondent choisissent Jeannette en premier peu importe le prix, la qualité et l'origine. Pour les premières questions, les personnes savent sûrement déjà les atouts de la Biscuiterie Jeannette et leur prix, ce qui explique pourquoi ils ont choisi Jeannette tout du long. Le questionnaire comporte aussi un biais. Premièrement, beaucoup de personnes ayant répondu au questionnaire l'ont fait suite à des animations réalisées pour la Biscuiterie Jeannette. Dans ces animations, elles se voyaient recevoir un flyer avec le logo de Jeannette et l'explication de la démarche. Il est possible que, par sympathie, les personnes n'osent pas refuser de choisir Jeannette. En effet, plusieurs auteurs soulignent que le rapport entre le répondant et l'enquêteur, ou plus largement l'auteur du questionnaire, peut influencer les réponses.

Comme le souligne Raymond Boudon (1979) dans *La logique du social*, « le simple fait de poser une question peut induire une réponse biaisée, non pas en raison d'un mensonge délibéré, mais parce que le répondant cherche à se conformer à ce qu'il suppose être attendu de lui ». Ce phénomène, souvent inconscient, traduit un biais de conformité ou d'ajustement à ce que l'enquêté pense être socialement désirable. Jean-Claude Kaufmann (1996), dans *L'entretien compréhensif*, note également que « l'interviewé, par politesse ou par empathie, cherche à ne pas décevoir l'enquêteur ou à valider ce qu'il perçoit comme une attente. Cela altère l'authenticité des propos recueillis ». Cela peut se produire même dans les enquêtes auto-administrées, surtout si le répondant connaît ou apprécie l'auteur du questionnaire. Enfin, Tourangeau et Yan (2007), dans leur article *Sensitive Questions in Surveys*, mettent en lumière le rôle de la désirabilité sociale dans les enquêtes : « Respondents may give answers that cast themselves in a favorable light or avoid admitting to behavior perceived as socially undesirable — especially when the interviewer is perceived as authoritative or sympathetic ». Le répondant peut donc consciemment ou non chercher à préserver une image positive, influencé par la relation perçue avec l'enquêteur.

Ces effets de sympathie, de désirabilité sociale ou de conformité perçue constituent des limites importantes à considérer dans l'analyse des résultats.

De plus , il est important de prendre en compte que l'étude n'est pas réalisée dans des conditions réelles. On entend par là qu'il n'y a pas de véritable achat derrière cette simulation, ce qui comporte d'avance un biais d'engagement de la part des enquêtés.

### **3.2.4. Image de la marque Jeannette selon les répondants.**

#### ***a) Décision d'achat***

Trois constats peuvent être tirés de l'analyse précédente sur la Biscuiterie Jeannette.

- Le point fort de Jeannette : effet de notoriété et d'ancrage local

Ceux qui connaissent bien Jeannette sont déjà conquis, ils n'ont pas besoin d'être convaincus par le packaging ou le prix : ils achètent par attachement ou habitude.

- Biais d'image de marque

Dans la première question sur le packaging, on observe que 89% des répondants ayant sélectionné le packaging au premier regard étaient très familiers à Jeannette. Cela peut aussi indiquer que la marque ne séduit pas encore les non-connaisseurs : elle ne déclenche pas l'achat au premier regard. Autrement dit, l'image n'est pas encore assez forte pour convaincre en rayon sans lien préalable.

- Manque d'identification ou d'attractivité spontanée

Si les critères de différenciation (visuel, labels, prix) ne ressortent pas assez face à la concurrence, le lien affectif ou la notoriété locale deviennent les seuls moteurs. Ainsi, les packagings ont été retravaillés pour mettre plus en avant les critères de qualité comme le beurre d'Isigny AOP, la qualité des œufs et l'origine des matières premières. Dans notre questionnaire, on peut imaginer qu'il existe un biais créé par la petite taille de l'image, la difficulté de lecture, et aussi la volonté pour les répondants de répondre brièvement au questionnaire. Cependant, il peut être intéressant de considérer que les critères de différenciations ne sont pas suffisamment mis en avant pour les non-connaisseurs de la marque.

#### ***b) Prix psychologique***

Voici ce qui était présenté aux répondants :



Voici le produit phare de la Biscuiterie Jeannette : la madeleine nature au **beurre d'Isigny AOP**, réalisée avec des **oeufs frais de poules élevées en plein air** et de la **farine locale**. Les produits sont **sans conservateurs ni arômes artificiels** et leurs ingrédients sont **français et d'origine locale**. Depuis 2017, Jeannette a obtenu le label "**Entreprise du Patrimoine Vivant**", signifiant qu'elle perpétue un savoir-faire français, et plus particulièrement normand.

Dans ce paragraphe, il est volontaire de ne pas parler de l'histoire de Jeannette, car ce sont des éléments qui ne sont pas reconnaissables sur le packaging. Dans notre étude, il aurait peut-être été intéressant de poser une autre question, en formulant un paragraphe sur l'histoire de Jeannette et des salariés de l'entreprise, afin d'observer si cela déclencherait un acte social chez les clients, et si le prix psychologique serait plus élevé.

Les questions suivantes portaient sur l'établissement d'un prix psychologique.

- En-dessous de quel prix d'achat douteriez-vous de la qualité d'un paquet de madeleines Jeannette ?
- Au-dessus de quel prix estimeriez-vous qu'il est trop cher pour un achat en supermarché ?

Voici les réponses pour l'ensemble des interrogés :

Prix minimum pour le paquet de 20 madeleines nature Jeannette :

- Nombre de réponses valides : 333
- Moyenne : 6,12 €
- Écart-type : 3,36 €
- Minimum : 0,00 €
- Médiane (50%) : 5,00 €

- 1er quartile (25%) : 4,00 €
- 3e quartile (75%) : 8,00 €
- Maximum : 30,00 €

Prix Maximum pour 20 madeleines :

- **Nombre de réponses valides** : 357
- **Moyenne** : 12,23 €
- **Écart-type** : 6,17 €
- **Minimum** : 0,50 €
- **Médiane (50%)** : 10,00 €
- **1er quartile (25%)** : 8,00 €
- **3e quartile (75%)** : 15,00 €
- **Maximum** : 50,00 €

On obtient donc un prix minimum de 5 euros pour la médiane, et de 10 euros pour le prix maximum.

Si l'on compare les réponses établies en fonction du lien avec la Biscuiterie Jeannette :

Prix minimum

Connaissance de Jeannette	Moyenne (€)	Médiane (€)
Oui, très bien	6,71 €	6,00 €
J'en ai entendu parlé	5,78 €	5,00 €
Non, pas du tout	4,84 €	5,00 €

Prix maximum

Connaissance de Jeannette	Moyenne (€)	Médiane (€)
Oui, très bien	13,20 €	12,00 €

J'en ai entendu parlé	11,51 €	10,00 €
Non, pas du tout	10,32 €	10,00 €

On observe tout de même une différence notable : les personnes qui connaissent très bien la marque sont prêtes à payer 1 euro de plus en prix minimal, et 2 euros de plus en prix maximal.

	Prix minimum (doute qualité)	Prix minimum (doute qualité)	Prix minimum (doute qualité)	Prix maximum (trop cher)	Prix maximum (trop cher)	Prix maximum (trop cher)
	Nombre de réponses	Moyenne	Médiane	Nombre de réponses	Moyenne	Médiane
CSP regroupée						
Agriculteurs exploitants	3	4,73	4	3	9,17	7
Artisans, commerçants	9	6,78	5	8	12,38	12,5
Autre	11	6,64	6	14	15,5	14,5
Cadres et professions intellectuelles supérieures	88	6,32	6	89	11,97	10
Employés	91	5,64	5	98	11,52	10
Ouvrier	4	5	5	4	13,75	15
Professions intermédiaires	26	5,88	5	28	11,57	10
Retraités	27	7,79	6	31	12,95	12
Sans activité	10	5,8	6	11	12,45	10

Étudiants	64	5,91	5	71	12,84	10
-----------	----	------	---	----	-------	----

Si l'on observe les résultats en fonction des CSP, on observe une tendance aux alentours de 5 à 6 euros en prix minimum pour chaque catégorie. On notera quand même que la moyenne des retraités est bien supérieure à celle des autres. En prix maximum, on observe que 5 CSP sont prêts à mettre plus de 12 euros pour la boîte de 20 madeleines Jeannette. Dans le questionnaire, les ouvriers sont prêts à mettre 15 euros. Cependant, au vu du nombre de répondants, il est difficile de penser que ce prix est objectif.

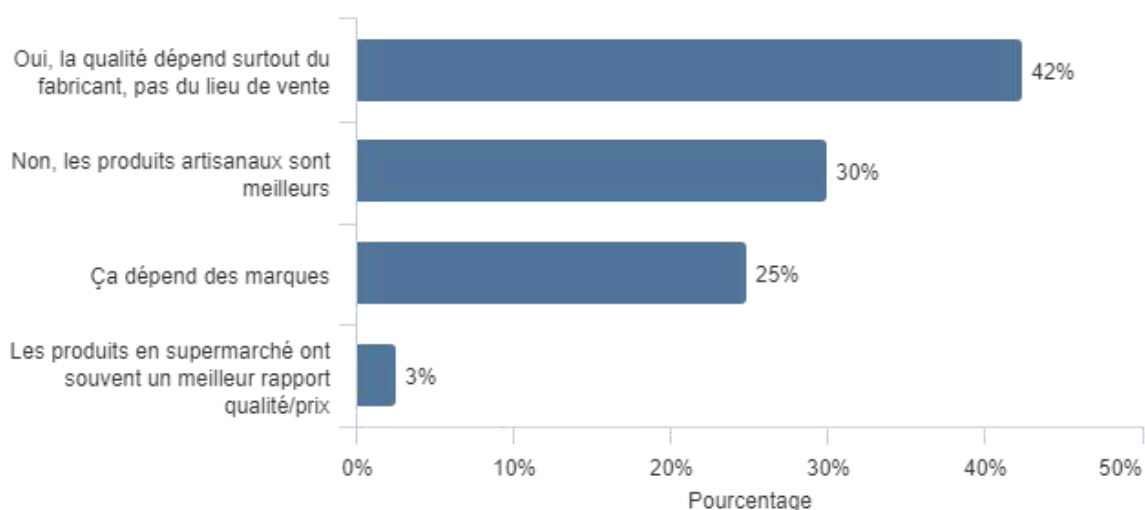
Actuellement, la boîte de 20 madeleines nature est à 9,90 euros sur le site internet de Jeannette. En GMS, le prix de vente conseillé est de 9,65 euros. On voit qu'on est légèrement en dessous du prix psychologique maximal. Cela signifie que Jeannette arrive à la limite de son prix d'acceptabilité pour être vendue auprès des personnes qui ne connaissent pas la marque. Cependant, pour le moment, le produit est dans le prix psychologique observé.

### 3.2.5. Acceptabilité de la GMS pour une marque premium

#### a) Acceptabilité de Jeannette en supermarché et en épicerie fine

##### - Ensemble des répondants

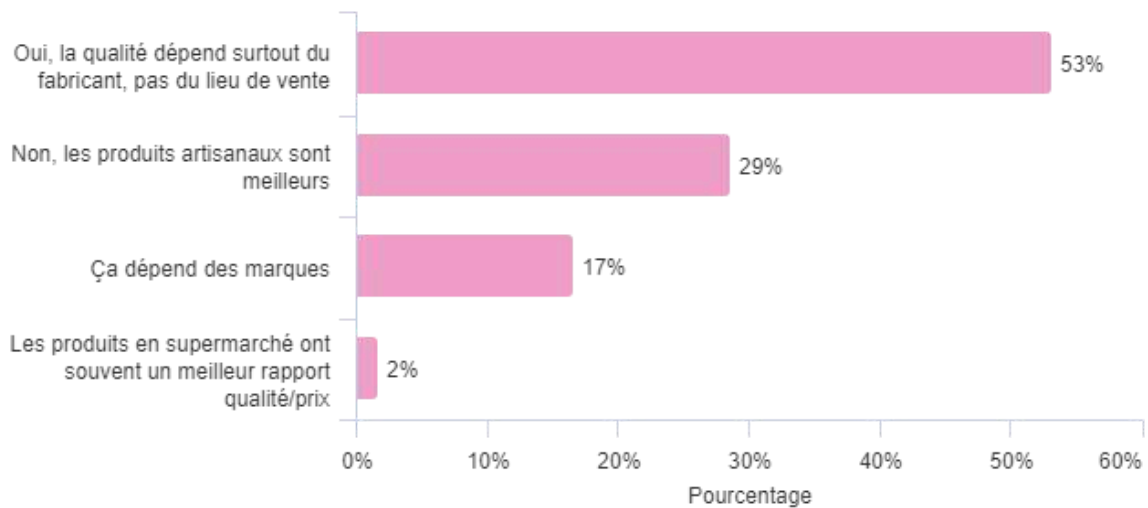
Selon vous, les madeleines achetées en supermarché peuvent-elles être aussi bonnes que celles achetées dans une boulangerie ou une épicerie fine ?



n= 292

- Les personnes qui connaissent très bien Jeannette

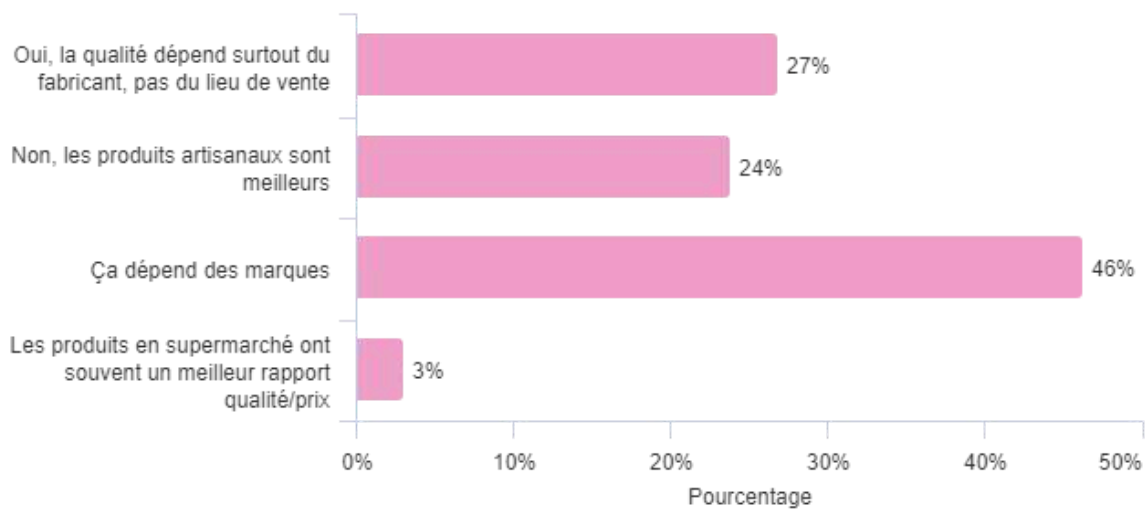
Selon vous, les madeleines achetées en supermarché peuvent-elles être aussi bonnes que celles achetées dans une boulangerie ou une épicerie fine ?



N = 175

- Personnes qui ne connaissent pas Jeannette

Selon vous, les madeleines achetées en supermarché peuvent-elles être aussi bonnes que celles achetées dans une boulangerie ou une épicerie fine ?



n = 67

On remarque que les personnes qui connaissent très bien la marque Jeannette ont tendance à se fier au fabricant plutôt qu'aux points de vente. Pour les personnes qui ne connaissent pas Jeannette, cela dépend des marques pour 46% d'entre elles. Dans l'ensemble, 70% des répondants qui ne connaissent pas Jeannette n'affirment pas que la qualité dépend du fabricant avant le point de vente. Il est donc important de prendre en compte ce facteur dans l'établissement d'une stratégie de distribution auprès de ce public.

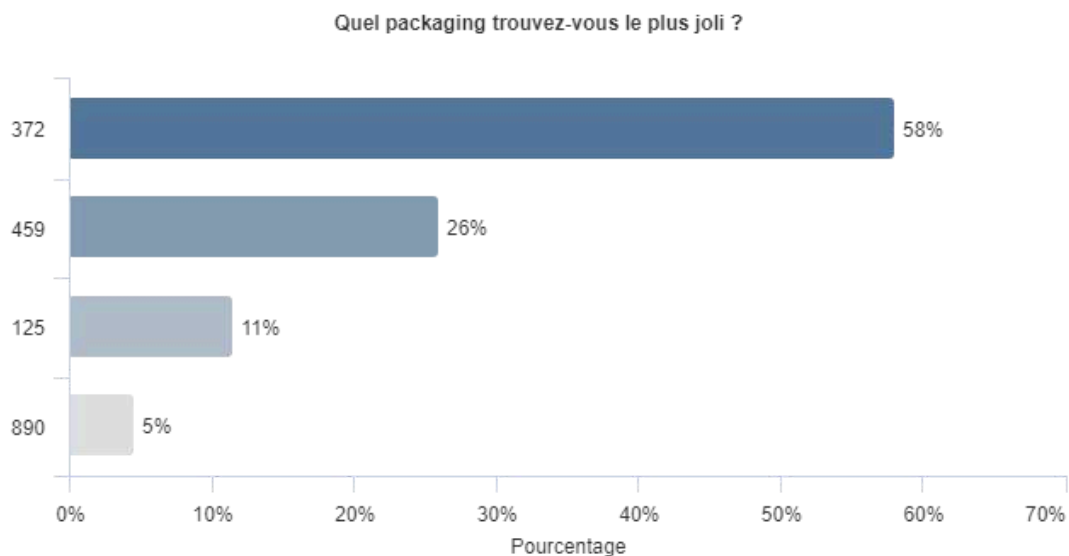
Pour les personnes qui sont très familières à Jeannette, on observe que la confiance en la marque est très importante, peu importe le point de vente.

Question 19 : Quel packaging trouvez-vous le plus joli ?

Dans l'objectif d'observer l'importance du packaging dans le circuit de distribution, nous avons dans un premier temps posé une question neutre aux répondants, sans inclure de canal de distribution.

Quel packaging trouvez-vous le plus joli ?

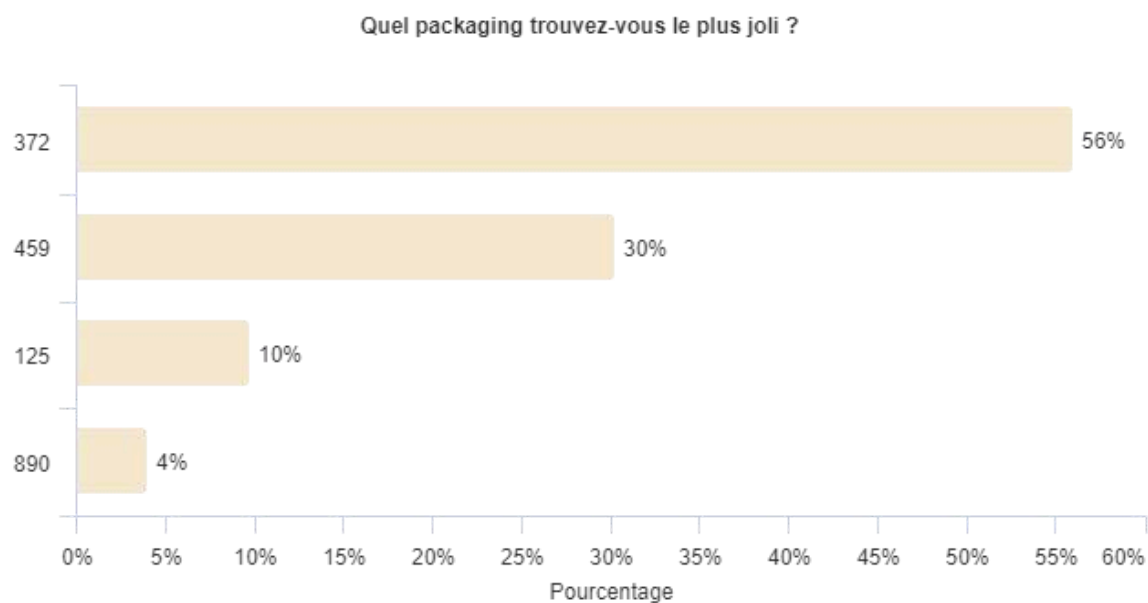
	
372	890
	
459	125



N = 292

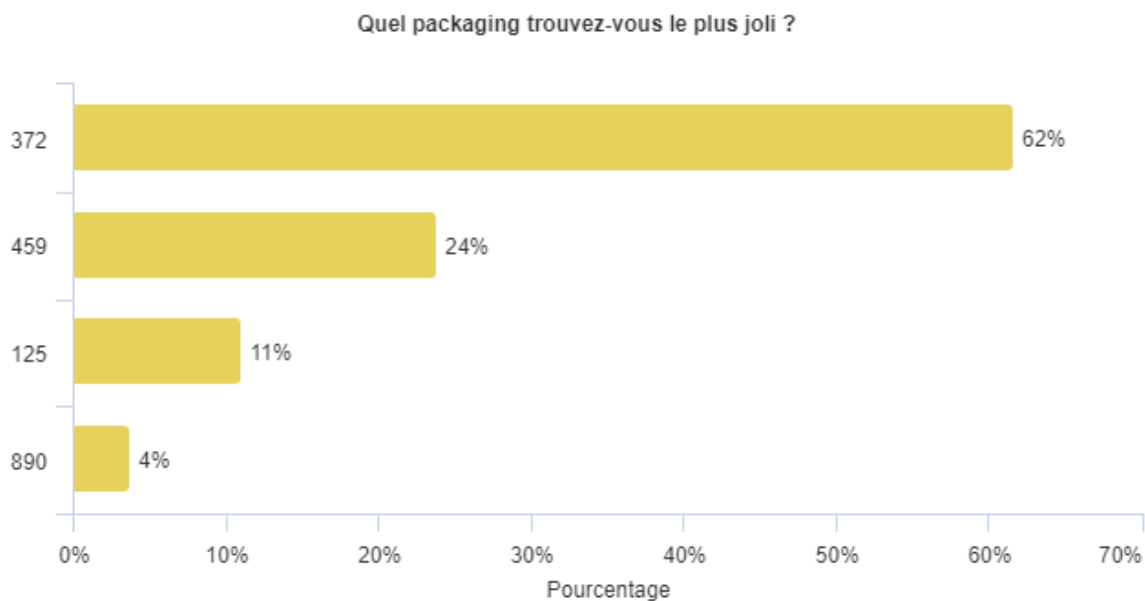
Les réponses portent principalement sur les boîtes métalliques rondes, que plus de la moitié des répondants trouvent plus jolie. Ensuite, le packaging en kraft est sélectionné. Cela montre que le type de packaging un peu “ancien” correspond peut être plus aux attentes des clients.

- Répondants qui connaissent très bien Jeannette



N = 175

- Les personnes connaissant peu ou pas Jeannette.



n= 164

Le constat est le même peu importe l'affinité avec Jeannette.

Ensuite, nous avons demandé aux personnes de choisir un produit, en ayant connaissance de leur prix, comme s'ils étaient en supermarché.

## Quel produit acheteriez-vous en supermarché ?



Assortiment de 12 financiers - 300g - 8,90 €



10 madeleines nature - 250g - 6,30 €



20 madeleines nature - 500g - 9,60 €



Boîte métallique de 12 madeleines nature - 300g - 16,90

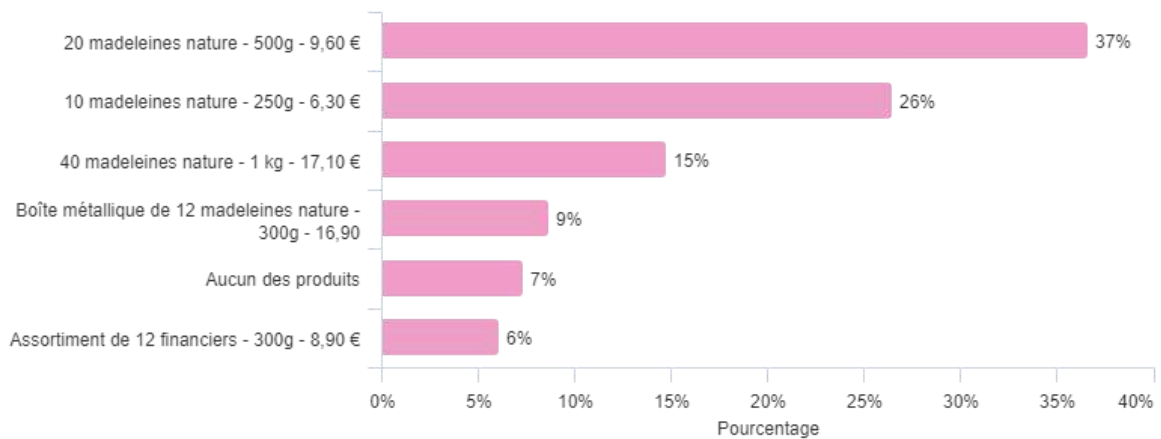


Aucun des produits



40 madeleines nature - 1 kg - 17,10 €

Quel produit acheteriez-vous en supermarché ?



n = 292

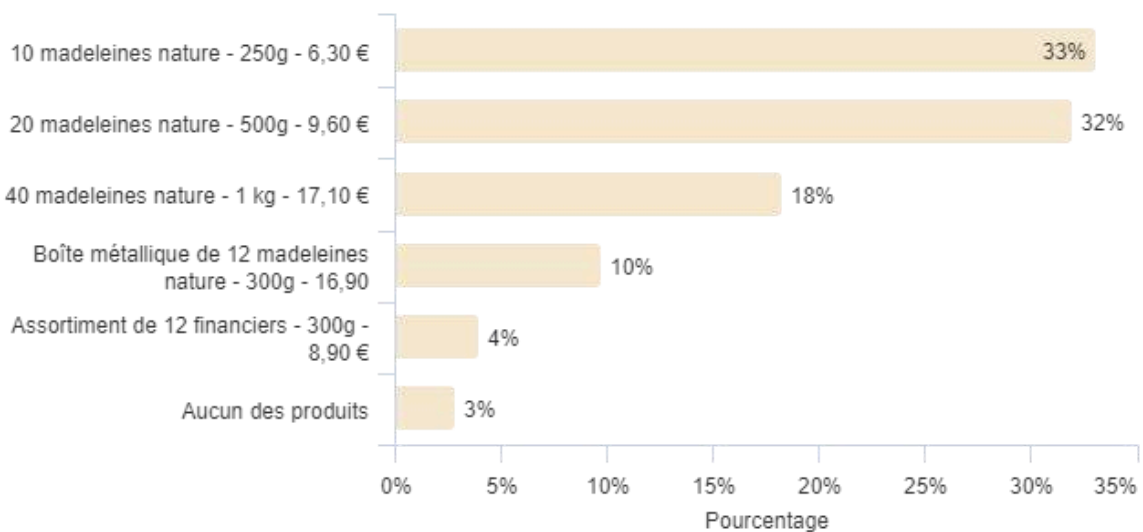
Pourquoi ce choix ?



n = 292

- Personnes qui connaissent très bien Jeannette

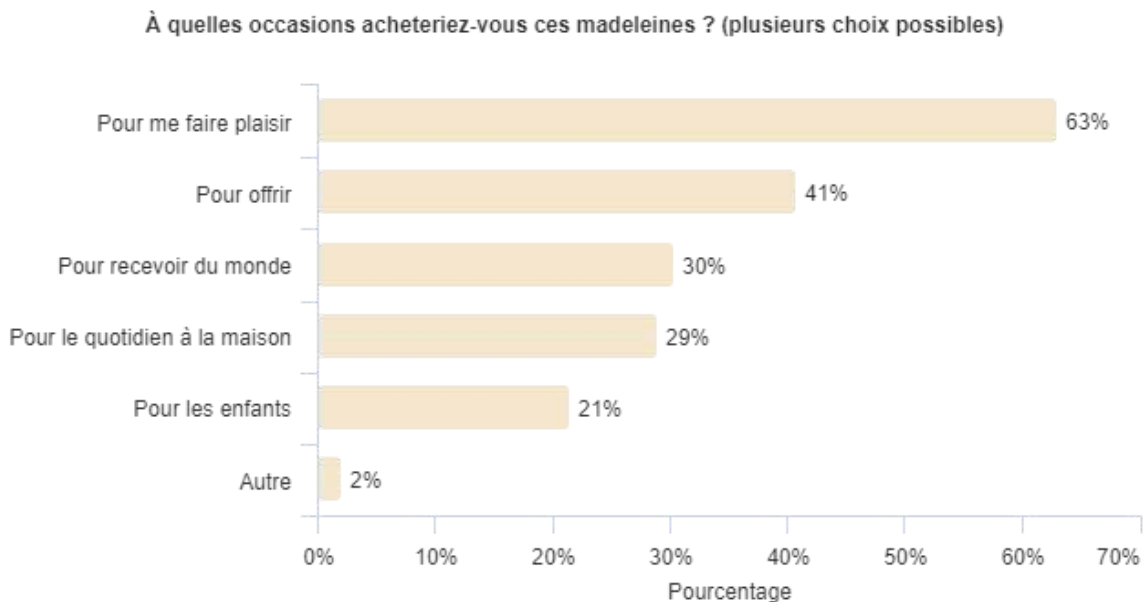
Quel produit acheteriez-vous en supermarché ?



N = 175

On observe que pour un achat en supermarché, c'est le prix qui est mis en avant, et le rapport qualité-prix. Il en est de même pour tous les répondants. On observe que les personnes qui connaissent très bien Jeannette vont légèrement préférer la boîte de 10 madeleines en kraft. Peut-être que ce format est moins cher et plus pratique, ou que les personnes sont plus habituées à ce packaging. On observe que les madeleines nature par kilo sont aussi sélectionnées pour leur rapport quantité/prix. Peut-être qu'il peut être intéressant d'envisager une offre de ce type pour les supermarchés de la part de la biscuiterie. Cependant,

on observe que la boîte métallique et l'assortiment de financiers ne sont sélectionnés que par 14% des répondants. Cela soutient qu'en supermarchés, le rapport qualité/prix est le plus important.



N = 292

Concernant les motivations d'achat, on observe que celles-ci sont plutôt personnelles, comme ce que nous avons vu auparavant pour les achats de madeleines en supermarché en général. Cependant, contrairement aux résultats observés lors des premières questions, la motivation "pour offrir" ou "pour recevoir du monde" sont dans les trois premières places, alors qu'elles étaient dans les dernières auparavant. Cela montre que les produits de Jeannette s'achètent pour des occasions différentes que les autres madeleines achetées en supermarché. Un autre fait est intéressant. Les personnes ont moins sélectionné le critère "pour les enfants" que sur la première question. Cela peut signifier que les madeleines Jeannette plaisent aux adultes avant de plaire aux enfants. Cela peut aussi signifier que le produit tel qu'il est n'est pas spécialement adapté aux enfants. Au vu du positionnement de la marque, il est probable que les personnes préfèrent acheter les madeleines pour des occasions spéciales plutôt que pour un goûter quotidien pour les enfants. Cela peut être intéressant à prendre en compte si l'entreprise Jeannette souhaite proposer un produit plus accessible pour les enfants.

Nous avons ensuite posé la même question pour un achat en épicerie fine.

Pour un achat réalisé en épicerie fine, maintenez-vous votre choix ?



Assortiment de 12 financiers - 300g - 8,90 €



10 madeleines nature - 250g - 6,30 €



20 madeleines nature - 500g - 9,60 €



Boîte métallique de 12 madeleines nature - 300g - 16,90

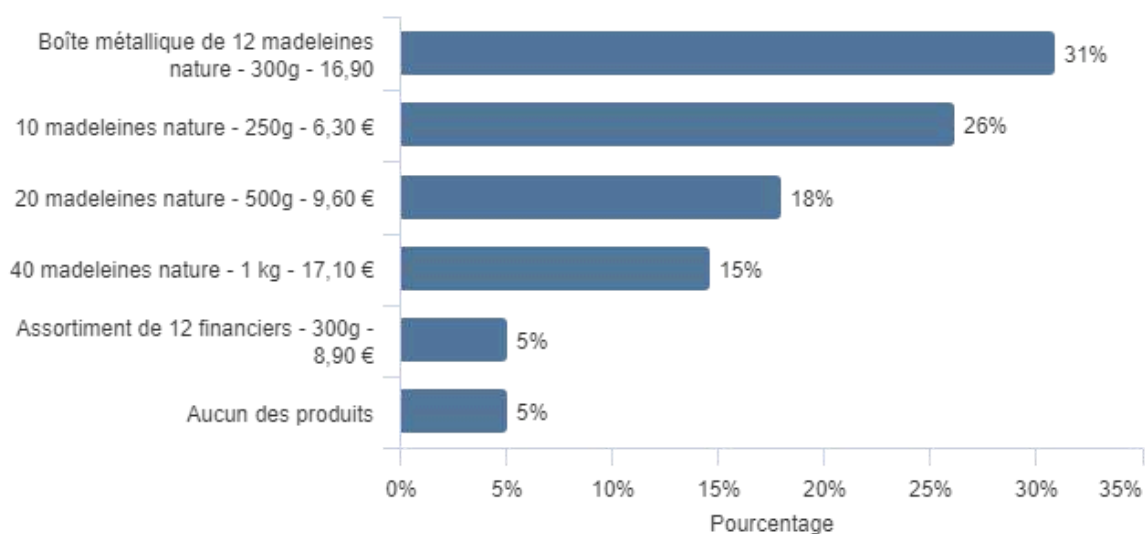


Aucun des produits



40 madeleines nature - 1 kg - 17,10 €

Pour un achat réalisé en épicerie fine, maintenez-vous votre choix ?



N = 292

La question suivante est exactement la même que la question précédente. Nous avons simplement changé de canal de distribution. Dans ce cas, on observe que la boîte métallique est choisie en premier. Pourtant, c'est celle qui a le moins bon rapport quantité/prix. Avec ces résultats, on comprend que les motivations d'achat ne sont pas les mêmes en fonction du canal de distribution, et que ce dernier a un impact considérable sur la décision d'achat. On observe aussi que le packaging destiné aux grandes surfaces est beaucoup moins sélectionné car il se retrouve à la troisième place, avec 18% des choix des répondants. On peut donc estimer qu'il y a bien un type de packaging qui est plus adapté à la grande surface que l'autre. Finalement, en grande surface, les clients recherchent avant tout la bonne quantité au bon prix sans se soucier du packaging.

- Les clients qui ont sélectionné la boîte métallique

Pourquoi ce choix ?



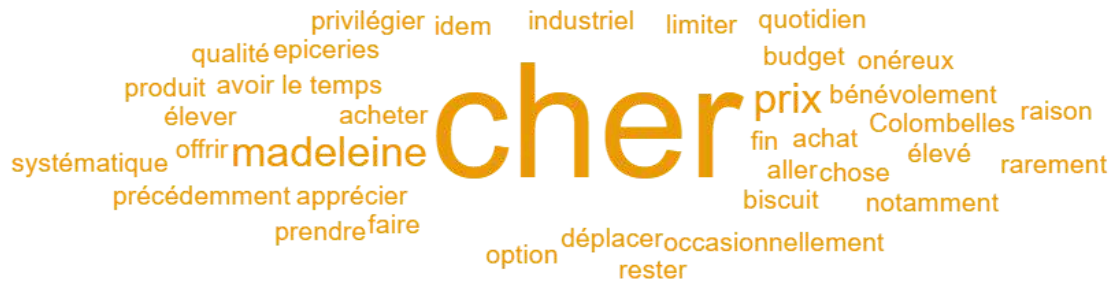
n = 91

Pour les 91 personnes ayant sélectionné la boîte métallique en épicerie fine, c'est avant tout l'aspect qui les poussent à choisir ce produit.

- Les madeleines nature par 10



Pourquoi ce choix ?



n = 15

Les personnes qui n'achètent pas les produits le font principalement en raison du prix.

**b) Mise en situation en épicerie fine**

Imaginez que vous êtes dans une **épicerie fine** et souhaitez acheter un paquet de madeleines pour offrir ou faire plaisir à vos proches. Lequel de ces paquets choisiriez-vous ?



124



453



876



248



456



678



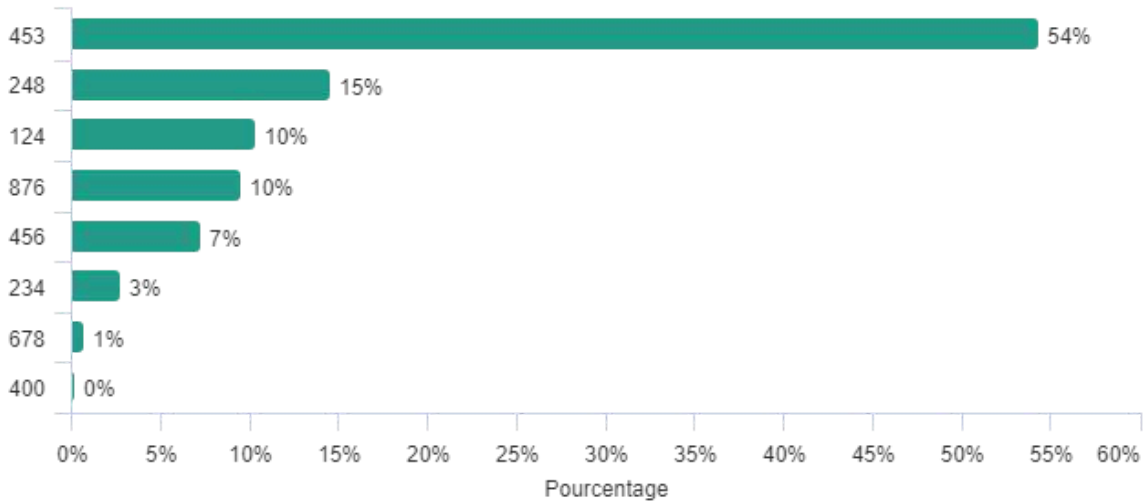
234



400

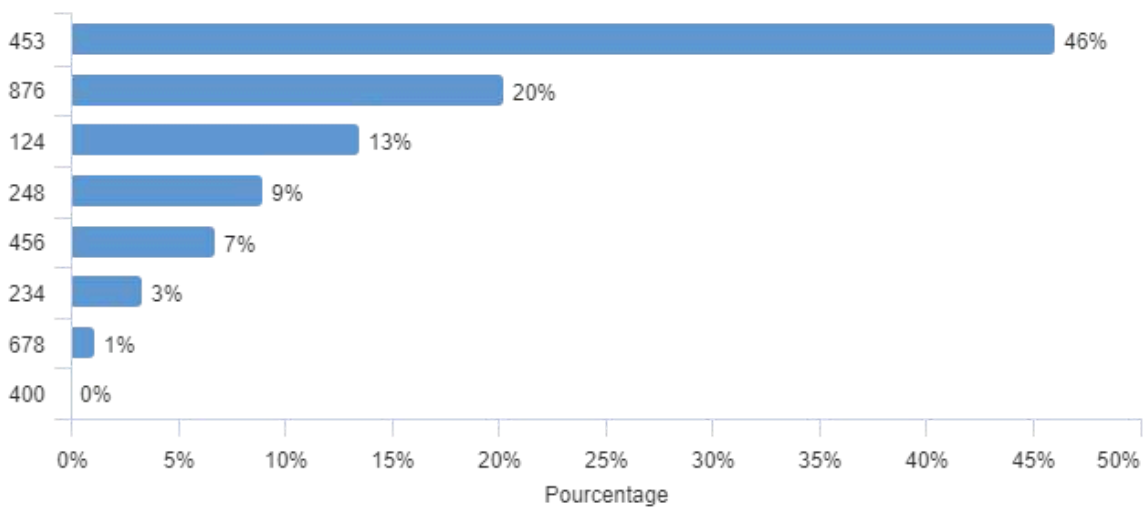
- Ensemble des répondants

Imaginez que vous êtes dans une épicerie fine et souhaitez acheter un paquet de madeleines pour offrir ou faire plaisir à vos proches. Lequel de ces paquets choisiriez-vous ?



- Personnes qui ne connaissent pas Jeannette

Imaginez que vous êtes dans une épicerie fine et souhaitez acheter un paquet de madeleines pour offrir ou faire plaisir à vos proches. Lequel de ces paquets choisiriez-vous ?



On observe que dans le cadre d'un cadeau choisi en épicerie fine, les madeleines Jeannette sont les premières sélectionnées dans les deux cas, et particulièrement la boîte métallique ronde. Cela montre que le packaging est adapté à l'épicerie fine et que les clients le préfèrent dans beaucoup de cas. Cependant, il est important de prendre en compte qu'il y a aussi un biais en raison de la présentation de la biscuiterie Jeannette et le fait que l'ensemble

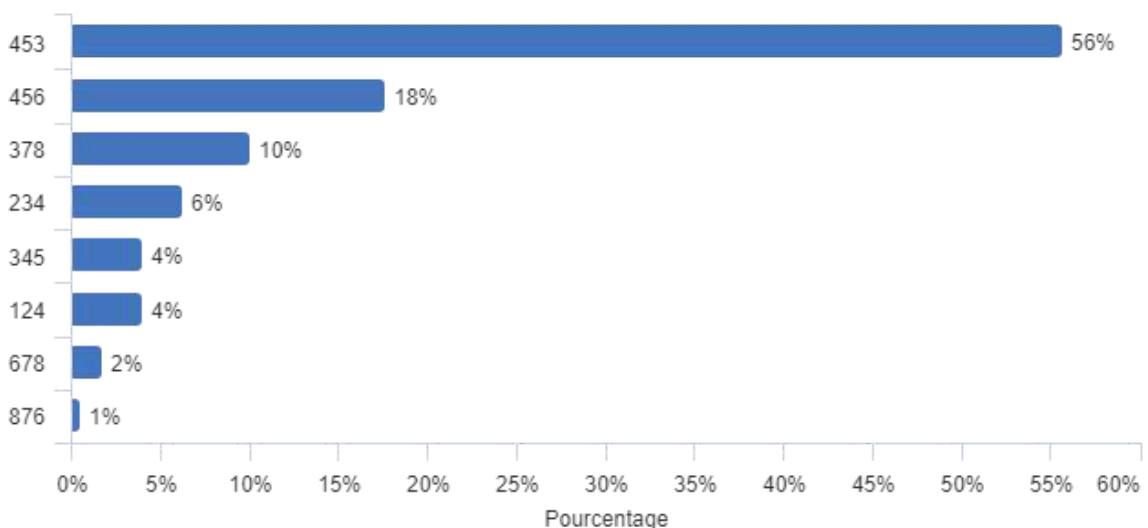
du questionnaire soit axé vers les produits de la marque. Cependant, on prend quand même en compte ces résultats qui montrent un attrait pour la boîte métallique noire en épicerie fine.

En ayant connaissance des matières premières et de leurs origines, maintenez-vous votre choix ?



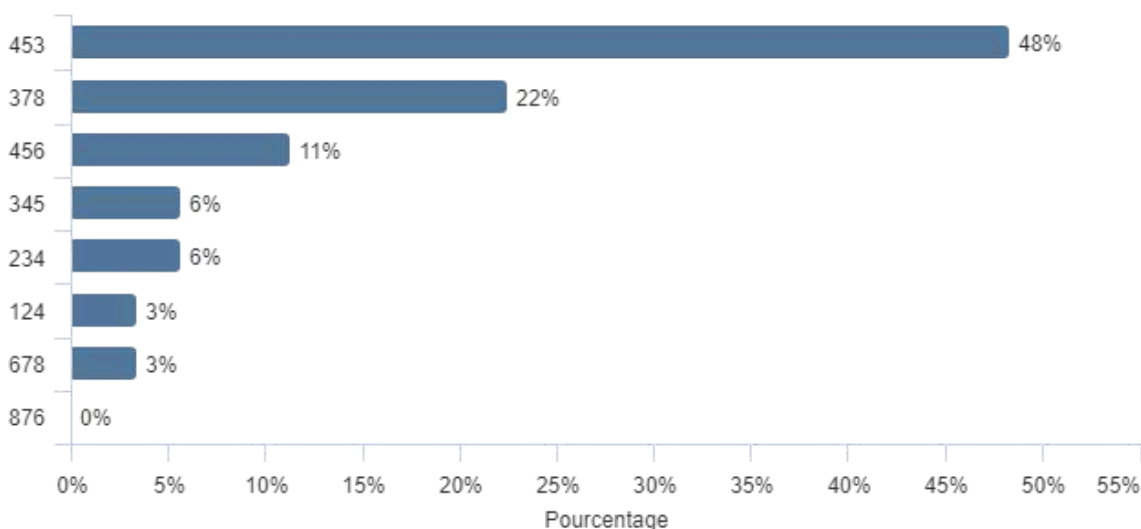
- Ensemble des répondants

En ayant connaissance des matières premières et de leurs origines, maintenez-vous votre choix ?











- Parmi ceux qui ne connaissent pas Jeannette

En ayant connaissance des matières premières et de leurs origines, maintenez-vous votre choix ?

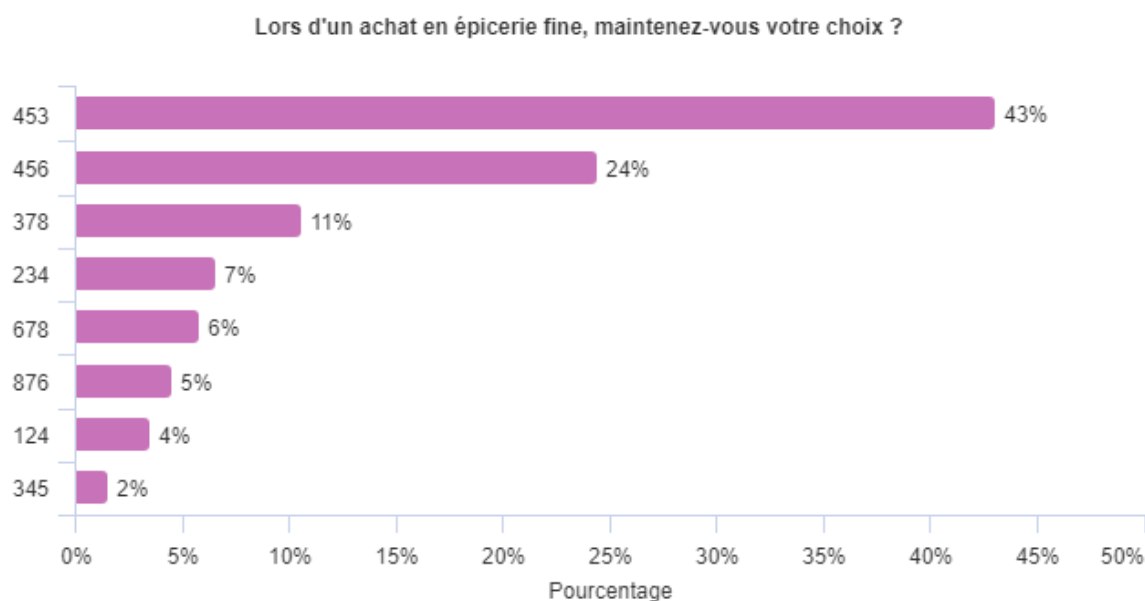


On observe le même résultat, mais une baisse des produits de la marque Bonne Maman, comme en supermarché. Encore une fois, la qualité et l'origine des produits sont deux facteurs influents.

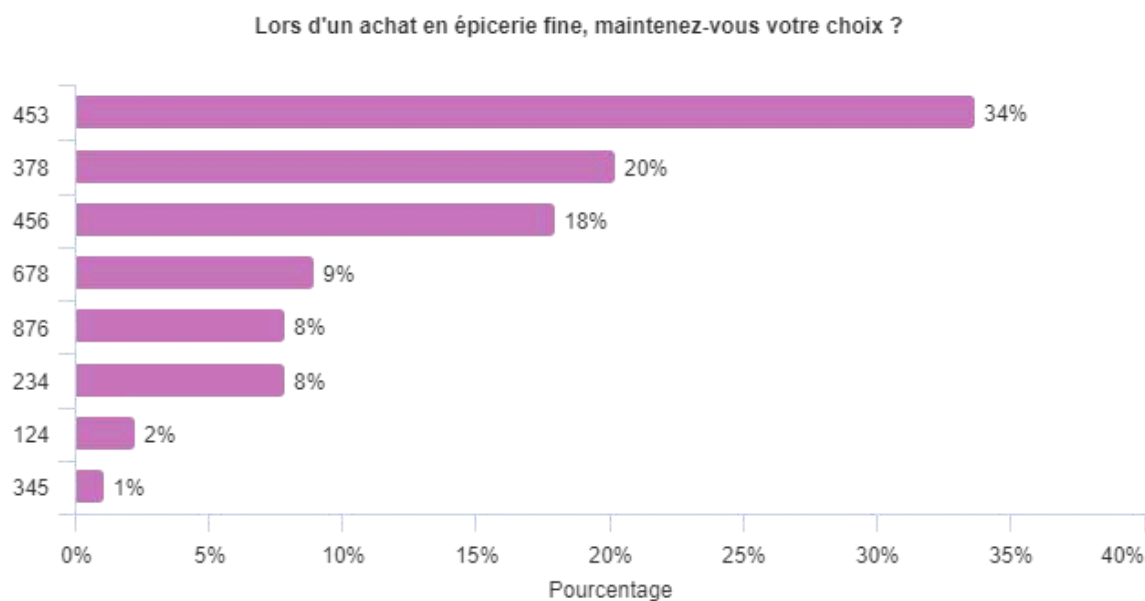
Lors d'un achat en épicerie fine, maintenez-vous votre choix ?

 <p><b>Madelines de Liverdun - 12 véritables madelines de Liverdun</b> 250 g : 5,90 € 1 kg : 23,6 €</p> <table border="1"> <tr><td>Beurre fin</td><td>Origine locale</td></tr> <tr><td>Œufs frais</td><td>Origine France</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine France</td></tr> <tr><td>Sucre</td><td>Origine locale</td></tr> </table> <p>345</p>	Beurre fin	Origine locale	Œufs frais	Origine France	Farine	Origine France	Sucre	Origine locale	 <p><b>Bonne maman - 12 madeleines pur beurre</b> 375g : 15,90 € 1kg : 42,40 €</p> <table border="1"> <tr><td>Beurre</td><td>Origine Inconnue</td></tr> <tr><td>Œufs</td><td>Origine Inconnue</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine Inconnue</td></tr> </table> <p>124</p>	Beurre	Origine Inconnue	Œufs	Origine Inconnue	Farine	Origine Inconnue	 <p><b>Jeannette 1850 - 10 Madeleines nature au beurre d'Isigny AOP</b> 300g : 16,90 € 1 kg : 56,33 €</p> <table border="1"> <tr><td>Beurre d'isigny AOP</td><td>Origine locale</td></tr> <tr><td>Œufs frais plein air</td><td>Origine France</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine locale</td></tr> </table> <p>453</p>	Beurre d'isigny AOP	Origine locale	Œufs frais plein air	Origine France	Farine	Origine locale	 <p><b>Maison Colibri - 10 madeleines pur beurre oeufs plein air</b> 250 g : 3,55 € 1kg : 14,20</p> <table border="1"> <tr><td>Beurre pâtissier</td><td>Origine Inconnue</td></tr> <tr><td>Œufs plein air</td><td>Origine France</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine France</td></tr> </table> <p>876</p>	Beurre pâtissier	Origine Inconnue	Œufs plein air	Origine France	Farine	Origine France
Beurre fin	Origine locale																												
Œufs frais	Origine France																												
Farine	Origine France																												
Sucre	Origine locale																												
Beurre	Origine Inconnue																												
Œufs	Origine Inconnue																												
Farine	Origine Inconnue																												
Beurre d'isigny AOP	Origine locale																												
Œufs frais plein air	Origine France																												
Farine	Origine locale																												
Beurre pâtissier	Origine Inconnue																												
Œufs plein air	Origine France																												
Farine	Origine France																												
 <p><b>Armor Délices - 12 madeleines</b> 396 g : 13,99 € 1 kg : 35,32 €</p> <table border="1"> <tr><td>Beurre pâtissier</td><td>Origine France</td></tr> <tr><td>Œufs frais plein air</td><td>Origine France</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine France</td></tr> </table> <p>378</p>	Beurre pâtissier	Origine France	Œufs frais plein air	Origine France	Farine	Origine France	 <p><b>Jeannette 1850 - 10 Madeleines nature au beurre d'Isigny AOP</b> 250g : 6,30€ 1 kg : 25,20 €</p> <table border="1"> <tr><td>Beurre d'isigny AOP</td><td>Origine locale</td></tr> <tr><td>Œufs frais plein air</td><td>Origine France</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine locale</td></tr> </table> <p>456</p>	Beurre d'isigny AOP	Origine locale	Œufs frais plein air	Origine France	Farine	Origine locale	 <p><b>Mistral - 18 madeleines saveurs d'enfance</b> 450g : 7,10 € 1 kg : 15,77 €</p> <table border="1"> <tr><td>Beurre</td><td>Origine locale</td></tr> <tr><td>Œufs</td><td>Origine locale</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine locale</td></tr> </table> <p>678</p>	Beurre	Origine locale	Œufs	Origine locale	Farine	Origine locale	 <p><b>Biscuiterie de Reims - 12 madeleines pur beurre authentiques</b> 300g : 5,45 € 1 kg : 18,17 €</p> <table border="1"> <tr><td>Beurre</td><td>Origine France</td></tr> <tr><td>Œufs plein air</td><td>Origine France</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine locale</td></tr> <tr><td>Sucre</td><td>Origine locale</td></tr> </table> <p>234</p>	Beurre	Origine France	Œufs plein air	Origine France	Farine	Origine locale	Sucre	Origine locale
Beurre pâtissier	Origine France																												
Œufs frais plein air	Origine France																												
Farine	Origine France																												
Beurre d'isigny AOP	Origine locale																												
Œufs frais plein air	Origine France																												
Farine	Origine locale																												
Beurre	Origine locale																												
Œufs	Origine locale																												
Farine	Origine locale																												
Beurre	Origine France																												
Œufs plein air	Origine France																												
Farine	Origine locale																												
Sucre	Origine locale																												

- Ensemble des répondants



- Personnes qui ne connaissent pas Jeannette



Là encore c'est la boîte métallique qui est sélectionnée, malgré un prix largement supérieur à celui des autres boîtes. On observe que le packaging est un élément important, ainsi que la qualité des produits et leur origine, comme cela était évoqué dans notre question de VAC en épicerie fine.

### 3.3. Analyse et validation des hypothèses

#### 3.3.1. Mise en lien des résultats avec les hypothèses de départ

- La marque Jeannette répond aux attentes et aux besoins des consommateurs de GMS.

En grande surface, on observe que le rapport qualité/prix est le critère d'achat le plus important. La Biscuiterie Jeannette offre une qualité importante. Cependant, sur un terrain neutre, où elle est inconnue, on observe qu'elle peut facilement être battue par d'autres acteurs du marché. Lorsque la marque est connue, c'est totalement différent. Ses clients sont particulièrement fidèles, comme c'est le cas pour d'autres marques régionales, comme Armor Délices. Cependant, la présence de Jeannette en grande surface peut être fragile. Si un autre acteur arrive sur le marché, peut-être que ses clients peuvent se tourner vers une autre madeleine au beurre d'Isigny AOP avec des ingrédients locaux. L'histoire et le rayonnement de Jeannette restent deux éléments très importants dans le choix des clients. C'est donc une ressource, difficilement imitable et rare, que l'entreprise doit capitaliser au maximum. Cela passe par un engagement local et une stratégie marketing solide pour entretenir l'attachement des clients à la marque. En effet, la Biscuiterie Jeannette bénéficie d'un immense capital sympathie de la part de ses clients. C'est avant tout l'humanité de son histoire qui touche les membres de sa communauté. Il me semble important de continuer à entretenir le relationnel avec ses clients professionnels et particuliers, et de garder la dimension humaine de l'entreprise.

- Le positionnement haut de gamme de Jeannette limite sa compatibilité avec l'offre des GMS.

En effet, comme nous l'avons observé, la diffusion de la marque de la biscuiterie Jeannette en grandes surfaces reste limitée. Dans la région de la Normandie, où la marque est bien connue, l'entreprise peut facilement s'implanter en grande surface. Dans d'autres régions, elle sera confrontée à une concurrence rude, notamment de la part d'Armor Délices, qui propose en apparence quasiment la même qualité de produit, mise à part pour le beurre AOP, pour un prix deux fois moins cher. En épicerie fine, au contraire, la marque a un positionnement juste, notamment avec ses coffrets luxueux. Bien sûr, la mise en situation en

questionnaire ne signifie pas que les résultats seront les mêmes en réalité, mais la proposition de la Biscuiterie Jeannette semble mieux accueillie en épicerie fine, à destination de cadeaux, qu'en supermarchés. Et cela, à un prix largement supérieur.

- La GMS nuit au positionnement premium de la marque.

Pour le moment, il n'est pas possible d'affirmer que la présence en grande surface des produits de la marque Jeannette peut nuire à son positionnement haut de gamme. Cependant, si la diffusion de Jeannette en GMS est trop forte dans son bassin d'ancrage, soit la Normandie, il est possible que certaines épiceries cessent de collaborer avec l'entreprise, par peur d'avoir trop de concurrence de la part des grandes surfaces. Cela peut donc induire une perte de chiffre d'affaires pour la biscuiterie, qui vendrait moins de produits au packaging plus luxueux, et donc plus chers. De plus, le passé de la biscuiterie a montré qu'il n'était pas bon d'être dépendant des grandes surfaces, qui peuvent tourner cela à leur avantage. Les épiceries fines restent donc une ressource clé dans la stratégie de la biscuiterie. Pour le moment, une partie importante du chiffre d'affaires de Jeannette est réalisée par le biais de revendeurs.

### ***3.3.2. Discussion des contradictions ou confirmations***

Les résultats obtenus confirment en grande partie les hypothèses initiales, notamment concernant l'importance du rapport qualité/prix en grandes surfaces et la force du capital sympathie de Jeannette. Toutefois, certains résultats nous permettent de nuancer ce propos. Par exemple, alors qu'on supposait que la GMS pouvait nuire au positionnement haut de gamme de la Biscuiterie Jeannette, les retours des consommateurs ne vont pas entièrement dans ce sens. En effet, pour beaucoup de répondants, la qualité des produits distribués en GMS dépend du fabricant ou des marques, mais n'est pas systématiquement liée au point de vente. Pour certains profils, la présence d'un produit en grande surface est gage d'accessibilité et de praticité, sans nécessairement en détruire la valeur.

De même, l'attachement à l'histoire de la marque semble moins déterminant pour les clients occasionnels ou situés en dehors de la Normandie, en épicerie fine notamment. Par son packaging, la qualité de ses ingrédients ou encore l'origine de ses produits, la marque Jeannette a toutes ses chances de s'implanter sur un territoire où elle n'est pas préalablement connue. Cela est moins vrai pour le circuit de la grande surface, ce qui amène l'entreprise à se

questionner sur sa communication en fonction des points de vente et des territoires, et possiblement revoir son rapport qualité/prix dans ces points de vente.

### ***3.3.3. Interprétation des résultats***

Ces résultats montrent que la Biscuiterie Jeannette possède un positionnement hybride. Elle est perçue comme haut de gamme, mais reste accessible à une clientèle large, notamment grâce à son ancrage local et son image positive.

L'implantation en GMS doit se faire avec précaution. Elle peut permettre de gagner en volume et en visibilité mais ne doit pas se faire au détriment des épicerie fines. Selon nous, si l'entreprise souhaite être plus présente en grande surface tout en réalisant le même chiffre d'affaires, elle doit être suffisamment autonome dans sa vente directe afin de ne pas être dépendante de ces circuits de distribution.

Dans nos résultats, si nous prenons du recul, nous observons que plusieurs régions bénéficient d'acteurs locaux très forts. Dans le questionnaire, une partie importante de personnes sont originaires de Bretagne, et ces personnes choisissent Armor Délices presque systématiquement et sont très fidèles envers ce produit. À l'inverse, le questionnaire étant posé en Normandie, peu de personnes ont choisi la marque Mistral au profit de la biscuiterie Jeannette. Si nous avions réalisé le même questionnaire à Dijon, nous imaginions que Mistral serait constamment resté en tête. Cela aurait été sûrement le cas à Commercy, ou encore à Reims avec les madeleines locales, même si cela reste à prouver. Ainsi, il peut être difficile pour la Biscuiterie Jeannette de bénéficier du même rayonnement en dehors de sa région d'origine. La Biscuiterie doit capitaliser au maximum sa présence dans sa région. De ce fait, nous pensons qu'il existe deux solutions pour Jeannette afin de se développer. Si elle souhaite conquérir de nouveaux marchés en grande surface, en dehors de Normandie, elle peut ajuster son positionnement prix afin de correspondre aux attentes des clients qui cherchent avant tout le meilleur rapport qualité-prix. Cependant, il paraît difficile pour l'entreprise de rivaliser avec Armor Délices, qui est très fort sur ce secteur. L'entreprise Maître Louis, la nouvelle marque de Paticeo, peut également devenir un acteur de taille, car la marque met en avant une fabrication artisanale, ce qui est d'ailleurs faux. En effet, les produits réalisés dans les 7 usines du groupe sont loin d'être de fabrication artisanale. Elle remplit aussi des besoins auxquels la Biscuiterie Jeannette ne répond pas, comme des madeleines à la coque en chocolat et des cœurs fourrés.

Mais, lorsque Jeannette est connue, on observe que le comportement des acheteurs est totalement différent à son égard, car elle bénéficie d'un capital affectif fort. L'entreprise peut donc se concentrer sur cette force afin de développer sa marque. Pour le moment, cela se passe en Normandie, dans sa région d'origine. De plus, la Normandie fait partie des régions les plus touristiques de France — et du monde — et pourrait attirer davantage de visiteurs dans les années à venir, notamment en été, en raison des effets du réchauffement climatique. Plus la notoriété de la marque grandira, plus il lui sera facile d'intégrer de nouveaux marchés et de s'implanter dans d'autres régions. La demande viendra alors des clients eux-mêmes, et non d'un effort de prospection unilatéral.

C'est la stratégie que met en place Mistral. En capitalisant sur sa vente directe, elle renforce sa marque dans l'esprit des consommateurs. Elle a désormais une boutique à Bordeaux, à 600 kilomètres de sa région de fabrication. Nous pouvons voir que cette stratégie bénéficie à l'entreprise, dont le nom est maintenant utilisé pour relancer les boulangeries du groupe Dijon Céréales.

En conclusion, Jeannette est une mine d'or. Elle bénéficie d'une histoire hors du commun, qui bat largement les inventions marketings des marques mensongères et vides de sens comme Maître Louis. Elle a un produit dont la saveur est exceptionnelle et inégalée en grande surface. Elle possède un capital sympathie immense, qui touche et réunit toutes les catégories socioprofessionnelles, à tous les âges.

Mais face à des concurrents qui investissent, même sur son propre territoire, Jeannette est en danger si elle reste dans l'immobilisme. C'est en investissant dans sa marque, dans sa vente directe et dans une stratégie de notoriété cohérente qu'elle pourra intégrer de nouveaux territoires. La notoriété ne se décrète pas, elle se construit. Et dans le cas de Jeannette, elle repose sur des fondations déjà très solides, encore faut-il s'en emparer avec ambition.

## **4-, RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES POUR LA BISCUITERIE JEANNETTE**

### **4.1. Synthèse des enjeux**

#### ***4.1.1. Bilan de la cohérence (ou non) entre distribution en GMS et image de marque***

Comme nous l'avons évoqué, la présence de Jeannette en grande surface ne nuit pas à son positionnement haut de gamme. Elle peut parfaitement y être présente, si elle continue de

faire grandir la notoriété de sa marque. De plus, la présence en grande surface permet de toucher une clientèle locale, qui fréquente moins les épiceries fines que les visiteurs de passage en Normandie. Cependant, la marque doit veiller à ne pas diluer son identité en cherchant à être présente partout.

Si la marque de Jeannette cherche à être plus présente en grandes surfaces, elle peut aussi déployer les animations afin de faire connaître l'entreprise, comme l'a fait Ker Cadélaç au moment de la baisse de leur chiffre d'affaires. Enfin, si l'entreprise veut ajuster son prix par rapport à son positionnement et sa communication, elle peut aussi créer une sous-marque Jeannette. C'était déjà le cas dans les années 1980, lorsque les frères Vinchon avaient lancé les Jeanny's, une gamme de produits Jeannette destinée à l'export. Aujourd'hui encore, il pourrait être stratégique pour la Biscuiterie de développer une offre spécifiquement pensée pour les enfants, comme impulsé par le calendrier de l'avent spécial enfants. En effet, la marque Jeannette reste peu connue des jeunes générations.

Croisement : Connaissez-vous la marque Jeannette située à Colombelles, près de Caen, en Normandie ? / De quelle génération faites-vous partie ?

CONNAISSEZ-VOUS LA MARQUE JEANNETTE SITUÉE À COLOMBELLES, PRÈS DE CAEN, EN NORMANDIE ?	DE QUELLE GÉNÉRATION FAITES-VOUS PARTIE ?					TOTAL
	BABY BOOMERS (1945-1964)	GENERATION X (1965-1979)	MILLENNIAUX (1980-1994)	GENERATION Z (1995-2009)	GENERATION ALPHA (2010-...)	
Oui, très bien	16%	38%	17%	28%	1%	100%
J'en ai entendu parler	12%	33%	20%	35%	0%	100%
Non, pas du tout	9%	16%	25%	49%	1%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>14%</b>	<b>32%</b>	<b>19%</b>	<b>34%</b>	<b>1%</b>	

■ Éléments sous-représentés ■ Éléments sur-représentés

La relation est très significative.  $p\text{-value} = < 0,01$  ;  $\text{Khi}^2 = 23,3$  ;  $\text{ddl} = 8$ .

Dans notre étude, on observe que les personnes qui connaissent le mieux la biscuiterie Jeannette sont la génération X et que la génération Z est celle qui la connaît le moins. On observe aussi que la part la plus faible des personnes qui ne connaissent pas Jeannette est la génération X, et inversement avec la génération Z.

Jeannette peut donc réfléchir à une stratégie pour mieux se faire connaître auprès des jeunes. Peut-être qu'il y a eu un acte manqué auprès de la génération Z, dont certains étaient encore à l'école, au collège et au lycée lors de la réouverture de Jeannette. Si l'entreprise avait été plus présente dans des partenariats locaux, par le biais de sponsoring ou l'organisation de visites groupées pour les écoles, elle serait peut-être mieux connue aujourd'hui par les jeunes de sa région.

#### ***4.1.2. Opportunités et menaces identifiées***

La Biscuiterie Jeannette reste une institution en Normandie, notamment grâce à son histoire et au combat de ses salariés. Cependant, elle doit faire attention à plusieurs aspects.

Premièrement, même si ses clients sont fidèles, son positionnement prix est très élevé. Elle doit justifier continuellement la qualité de ses produits et de son positionnement.

La Biscuiterie Jeannette poursuivra probablement sa stratégie de montée en gamme dans les années à venir, ce qui impliquera une nouvelle hausse des prix. Toutefois, elle devra faire preuve de prudence. En grande surface, le prix actuel (9,60 € pour 20 madeleines natures) frôle déjà le seuil psychologique de 10 €. Il sera donc difficile d'aller au-delà sans risquer un rejet de la part des consommateurs.

En revanche, une augmentation tarifaire est plus facilement acceptable en épicerie fine, à condition qu'elle s'appuie sur une offre réellement différenciée. Or, à ce jour, l'écart entre les deux circuits repose principalement sur le packaging — une boîte métallique ronde par exemple — et ce seul argument risque de ne plus suffire.

D'autant plus que Jeannette propose des formats identiques (10 ou 20 madeleines nature) dans les deux circuits. Cette similarité entretient la confusion et affaiblit la justification d'un écart de prix. Il devient donc urgent de repenser la stratégie de segmentation entre la GMS et les épiceries fines, en différenciant non seulement le contenant, mais aussi l'offre elle-même : recettes exclusives, formats spécifiques, éditions limitées, etc.

D'autres menaces peuvent aussi être identifiées pour Jeannette. En épicerie fine, et en grandes surfaces. La récente acquisition de l'établissement le plus visité en Normandie après le Mont Saint-Michel par l'une des plus grandes coopératives normandes représente une menace considérable. Soit, le rachat de la Maison du Biscuit par la coopérative Isigny Sainte-Mère. Les deux entreprises réalisent respectivement 14 millions de chiffre d'affaires avec 500 000 visiteurs par an, et 548 millions en 2024 pour la coopérative. De plus, la Maison du Biscuit, qui réalise la plupart de son chiffre d'affaires avec sa boutique, n'a pas encore de force de vente dédiée aux revendeurs. Cela signifie, pas de commerciaux qui sillonnent la Normandie pour vendre leurs produits. Pourtant, elle réalise près de la moitié de son chiffre d'affaires grâce à la revente. Si les forces de vente des Caramels d'Isigny sont couplées à celles de la Maison du Biscuit, cela peut être un coup dur pour la Biscuiterie Jeannette. Et plus encore, si l'entreprise décide d'intégrer le marché des madeleines, ce qui

n'a encore jamais été le cas, peut-être au beurre d'Isigny, est-ce que la Biscuiterie Jeannette pourra lutter ?

Même en Normandie, Jeannette n'est pas invincible. Un autre acteur, plus discret, est arrivé il y a quelques mois, la Fabrique à Biscuits, à 15 minutes de la Biscuiterie Jeannette. Ce beau bâtiment, flambant neuf, est remarqué. Pour le moment, les madeleines proposées ne sont pas aussi bonnes que celles de la Biscuiterie. Merci à eux ! Mais nombreuses sont les cartes de fidélité qui se sont glissées dans les portefeuilles des clients de Jeannette.

Plusieurs opportunités ont été identifiées pour la Biscuiterie Jeannette. Dans un premier temps, Jeannette bénéficie d'un rayonnement et d'une très forte notoriété en Normandie. Cette ressource est encore peu exploitée auprès des acteurs du tourisme, comme les agences de voyages, les hôtels et même la restauration. Il serait intéressant de développer des circuits touristiques sur le thème de la gastronomie ou du Made in France, avec les acteurs de la région, incluant des visites de la Biscuiterie, ce qui permettrait d'augmenter le nombre de passages en caisse au magasin.

Ensuite, aucune démarche de prospection n'a été entamée auprès des nouveaux circuits de distribution frais, qui sont pourtant parfaitement cohérents avec la stratégie de positionnement de Jeannette. Nous pensons notamment à Grand Frais ou Fresh. Il en est de même pour les boulangeries-pâtisseries, notamment Marie Blachère. Si un produit peut être développé auprès des hôtels, comme des pâtes surgelées à cuire sur place, ce produit peut être totalement adapté aux circuits de boulangeries-pâtisseries. Il serait aussi intéressant de démarcher les grossistes qui fournissent les acteurs de l'hôtellerie, de la restauration et de la boulangerie-pâtisserie. Un nouveau produit, les madeleines Jeannette sorties du four à retrouver en boulangerie, rencontreraient forcément un succès en Normandie. Ce segment est une belle opportunité de croissance.

## **4.2. Scénarios stratégiques envisageables**

### ***4.2.1. Maintien en GMS avec ajustement du mix marketing***

Si Jeannette veut continuer de monter en gamme, peut-être qu'elle doit repenser la recette même de son produit en grandes surfaces, soit l'ingrédient qui lui coûte le plus cher, le beurre d'Isigny AOP. Cependant, si la marque Jeannette perd cette distinction, peut-être que cela nuira à son image. Il peut donc être intéressant de réfléchir véritablement à une sous-marque vendue en grande surface, moins chère, sans beurre d'Isigny AOP. Cela

permettrait de proposer un produit plus abordable en grande surface, tout en continuant de monter en gamme en épicerie fines.

#### ***4.2.2. Retrait partiel ou total des GMS au profit de circuits sélectifs***

En grande surface, il peut être pertinent de limiter le nombre de références proposées, comme c'est déjà le cas, afin de concentrer l'offre sur les produits phares de la Biscuiterie. Cette logique de rationalisation existe aussi dans d'autres secteurs : la maison de champagne Laurent-Perrier ne propose qu'une seule cuvée en GMS, La Cuvée, vendue autour de 35 €, alors que d'autres références comme Grand Siècle ou les Millésimés sont exclusivement réservées aux circuits spécialisés et à la restauration. À l'inverse, elle utilise des marques comme Castellane pour pratiquer une politique de prix inférieure (environ 20 €) avec une gamme moins segmentée.

Pour Jeannette, la situation est différente : la marque est bien acceptée en GMS, ce qui rend difficile un retrait complet de ce circuit. Toutefois, une segmentation plus claire entre grande distribution et épicerie fine devient indispensable pour préserver l'image haut de gamme de la marque. Sans cela, Jeannette risque de brouiller son positionnement et de fragiliser son lien avec les clients des circuits spécialisés.

Il pourrait donc être judicieux, à l'image de Mistral ou des madeleines de Liverdun, de renforcer la vente en boutique directe. Ce canal offre un meilleur contrôle de l'image, de l'expérience client et des marges. Dans ce contexte, la grande surface pourrait devenir un canal secondaire, avec une gamme limitée, et — comme c'est déjà parfois le cas — des prix supérieurs à ceux pratiqués en boutique.

Une piste intéressante serait alors de revoir la communication en GMS, non pas pour tout miser sur ce canal, mais pour inciter les consommateurs à découvrir l'univers complet de la marque en boutique (ou en ligne), où l'expérience est plus valorisante et l'offre plus riche.

#### ***4.2.3. Renforcement de la communication de marque (packaging, storytelling, valeurs)***

Notre étude montre que le packaging ne suffit pas à convaincre spontanément les consommateurs, en particulier lorsque ceux-ci ne connaissent pas la marque. En revanche, lorsqu'on leur expose des éléments concrets tels que l'origine des produits ou la qualité des ingrédients, leur perception évolue, et le produit est choisi parmi les autres du rayon, et cela même sans avoir goûté les madeleines.

Cela suggère que les leviers de différenciation de Jeannette tels que son ancrage local, les exigences qu'elle porte envers la qualité de ses produits, son histoire marquante, ne sont pas encore suffisamment mis en valeur dans la communication produit. Malgré les ajustements réalisés ces dernières années, la marque reste peut-être trop discrète sur ce qui fait sa singularité. On cherche peut-être à tourner la page, effacer l'épisode de sa fermeture pour mettre en avant ses qualités organoleptiques. Or, malgré les qualités intrinsèques des madeleines, qui ne sont pas goûtées dans les rayons, c'est bien le storytelling et la communication qui font la différence.

Par ailleurs, nous n'avons pas pu identifier précisément les motivations d'achat chez les clients fidèles : est-ce l'histoire de la marque qui les touche ? Ou la qualité gustative avant tout ? Cette distinction aurait mérité une question spécifique dans notre questionnaire, tant elle est structurante pour la stratégie de marque.

Quoi qu'il en soit, il semble pertinent de mieux valoriser l'histoire de Jeannette, y compris le combat emblématique de ses salariés il y a dix ans, ainsi que le soin porté à la fabrication des produits. Ces dimensions font l'identité de la Biscuiterie et sont la marque d'une authenticité qui est rare dans les produits proposés en grandes surfaces. Elles constituent un véritable capital émotionnel que la marque gagnerait à exploiter davantage.

### **4.3. Préconisations opérationnelles**

#### ***4.3.1. Optimisation du positionnement prix***

Le positionnement prix peut être ajusté en fonction des canaux de distribution. Il peut être intéressant de proposer d'autres catégories de produits, quitte à créer une concurrence au sein même des rayons de grande surface, comme le font d'autres acteurs en GMS. Ainsi, les produits Jeannette seraient proposés avec des produits plus abordables, sous un autre nom, peut-être au prix d'Armor Délices, par exemple, afin de pouvoir concurrencer d'autres marques sans dénigrer la marque Jeannette.

Ensuite, le positionnement prix doit être plus segmenté en fonction du packaging. Il faut réellement proposer des exclusivités en grandes surfaces, en épicerie fines et en vente directe.

#### ***4.3.2. Stratégie de packaging***

Pour développer la grande surface, il peut aussi être intéressant de proposer des packagings en édition limitée, pour l'été, par exemple, avec un design plus touristique. Pour les épicerie fines, il faudrait peut-être se limiter aux packagings haut de gamme, ou aux petits contenants, afin de réaliser une véritable segmentation des packagings entre les deux circuits. Par exemple, on pourrait proposer uniquement la boîte de 20 madeleines nature aux grandes surfaces, avec le meilleur rapport quantité/prix, pour pousser les GMS à commander plus de volumes. En épicerie fine, on proposerait des boîtes de 10 madeleines, à destination de cadeaux, sous forme de produits soignés, afin de marquer une véritable différence entre les deux canaux de distribution.

De ce fait, on positionne la madeleine en GMS comme un produit du quotidien, avec un rapport qualité/prix abordable, pour les habitués. Lors des périodes touristiques, comme l'été, on propose des coffrets qui sont à destination des clients de passage.

Pour les épicerie fines, on met en avant l'achat d'occasion, plaisir, afin de porter une attention particulière à quelqu'un ou pour une occasion spéciale. Le packaging est ainsi plus cher, et les quantités sont moins importantes, mais le panier moyen est plus élevé.

Pour la vente directe, on réalise des offres différenciantes. Le vrac, notamment, qui permet d'avoir le meilleur rapport qualité-prix et de choisir son assortiment. Avec la vente directe, on a aussi une expérience sensorielle et visuelle, grâce à la dégustation, le storytelling, la visite de la fabrique. La boutique offre aussi des packagings exclusifs, et des produits dérivés de la marque, comme le fait la boutique des chocolats Grain de Sail.

Pour un investissement futur, on peut même imaginer pouvoir déguster des madeleines qui sortent du four à la boutique, ou encore agrémenter sa propre madeleine, en la dégustant sur un pique, déguster des glaces à la madeleine, boire un café, tout en découvrant la riche histoire de l'entreprise.

De ce fait, on clarifie la valeur ajoutée de chaque canal de distribution et le message au consommateur. On met en avant l'expérience au magasin d'usine, l'accessibilité en grandes surfaces et les coffrets premium en épicerie fine.

#### ***4.3.3. Actions de fidélisation ciblées***

Les actions de fidélisation peuvent être multiples auprès des clients. Tout d'abord, au sujet des professionnels, les animations peuvent être mises en avant afin de récompenser la fidélité des meilleurs clients. Pour les épicerie fines, il semble intéressant de les récompenser en leur permettant de réaliser de meilleures ventes, notamment avec de la dégustation. En

effet, un épicier aura plus de temps et de moyens pour mettre en place de la dégustation de produits. Dans l'expérience client, il prend plus de temps avec son client qu'en grande surface. On met en avant une expérience gustative. En grande surface, c'est surtout le visuel qui est mis en avant. Pour ces clients, on propose des offres de PLV, comme l'on fait Ker Cadéac avec les "Madeleineries". On peut imaginer d'autres PLV, moins conséquentes et plus simples à mettre en place, qui permettraient de faire découvrir Jeannette et de faire aimer la marque.

Chez les clients particuliers, on peut les fidéliser en les impliquant dans le processus de création des madeleines, afin de ne pas dégrader la valeur des produits. C'est une partie de la stratégie de Michel et Augustin, qui réalise régulièrement des soirées de 150 personnes, où les produits sont servis en quantité. Ces petits événements créent un engouement où les personnes s'arrachent les places. Pendant ces soirées, un petit groupe de personnes est sélectionné afin de goûter les innovations des produits dans une pièce à part et donner leur avis.

Sans forcément mettre en place des soirées, de petits événements avec un nombre de places réduit peuvent permettre de créer une véritable communauté. On peut par exemple imaginer mettre en place des ateliers, chaque semaine, ou chaque mois, où les clients apprennent à réaliser leurs propres madeleines. Comme pour les licenciés de tennis, des places sont proposées aux membres abonnés de Jeannette en avant-première, avant l'ouverture au public. Il peut en être de même pour les visites groupées. Ces petits avantages, comme des sorties de produits en avant-première ou une véritable intégration dans le processus de création de l'entreprise, peuvent lui permettre de se faire connaître, de fidéliser, voire de mettre en place un abonnement qui lui assurera un chiffre d'affaires régulier.

#### ***4.3.4. Partenariats ou développement local***

La madeleine est un produit accessible, authentique et universel. La Biscuiterie Jeannette possède un atout que des marques mettent 100 ans à acquérir : elle crée du lien. Dans une société de plus en plus individualiste, cloisonnée, fermée, bouchée, malade, etc... Rares sont les entreprises qui mettent des clients d'univers sociaux si différents sur un même pied d'égalité. Jeannette est un message de résistance et de résilience. Elle a survécu grâce à un immense élan de solidarité. C'est la plus grande richesse de cette entreprise. Elle fait tomber les barrières et permet à des personnes de milieux sociaux complètement différents de

partager les mêmes souvenirs. Elle rassemble, accueille. Gérer cette entreprise sans comprendre le pouvoir social qu'a cette marque revient à confier le destin de l'humanité à un robot sans émotion.

Si demain, Jeannette cherche à monter en gamme pour devenir un produit de luxe en se coupant de ses clients les plus populaires, elle perdrait ce qui fait l'âme de sa marque.

Au contraire, Jeannette doit pérenniser son image actuelle et devenir un symbole. Comme beaucoup de personnes le pensent, elle doit être une marque qui met le social au cœur de sa stratégie d'entreprise. Elle doit à tout prix garder son humanité. Elle doit servir les intérêts de ses clients, de ses salariés, avant son profit et son gain à court terme. C'est ce qui fait véritablement l'essence de Jeannette. La marque doit voir plus loin que le simple fait de vendre des madeleines. Elle doit réfléchir à sa mission sociale. Sa mission passe par son implantation locale. Dans un monde où même les échanges humains se monétisent, elle doit rester forte et garder son accessibilité et son authenticité. Pas dans un objectif de profit, mais dans un objectif moral, et humain.

Dans cette logique, les partenariats locaux semblent être cruciaux dans la construction de la marque Jeannette. Elle peut aussi créer des événements qui rassemblent, comme des portes ouvertes, la fête de la Madeleine, etc.... Récemment, Jeannette a mis en place un partenariat avec l'IUT de Caen. Les étudiants, en deuxième année de BUT, avaient pour objectif de vendre des madeleines afin de récolter de l'argent pour la fondation du CHU de Caen. Grâce à leurs efforts, 12000 euros ont été récoltés. Jeannette est doublement gagnante. Premièrement, parce que ce genre de partenariat lui permet d'avoir une commande très importante sans faire de concession quelconque. Ensuite, quel message ! Pour ces jeunes adultes, dont l'exercice scolaire devient marquant, utile, et plein de sens. Quelle motivation et quelle belle façon de voir le commerce. Pour Jeannette, c'est une belle publicité. Pour ces jeunes, c'est un moment dans leur cursus scolaire qu'ils n'oublieront jamais. Ce seront aussi de futurs clients de Jeannette.

L'entreprise doit ouvrir ses portes aux plus jeunes. Cela passe par la mise en place d'activités, de visites, réservées aux plus jeunes. Lorsqu'on fait une visite de la Biscuiterie à des lycéens, les demandes de stages croulent. Jeannette a la responsabilité de répondre à ces personnes, et de proposer un modèle différent de celui qui domine actuellement. Elle doit être présente dans les écoles, les hôpitaux, les EHPAD, pour montrer comment fonctionne une entreprise et ce qu'elle peut être, lorsque l'on place véritablement les humains au cœur de sa stratégie. Sa mission sociale, après l'avoir mise en place, est la transmission de cette vision.

Nous pensons donc à trois axes stratégiques concrets sur lesquels Jeannette peut renforcer son ancrage territorial :

- Éducation : elle accueille des jeunes lors de visites, de stages, d'ateliers pédagogiques, et se déplace vers les écoles via le biais de formations ou encore d'ateliers.
- Solidarité : elle met en place des partenariats caritatifs, comme c'est le cas avec l'IUT ou le CHU, afin de promouvoir des activités qui rassemblent. Cela signifie aussi s'impliquer dans la vie associative ou sportive, en étant présent sur certains événements par le biais de sponsoring ou de mécénat. Sans en faire la publicité, la Biscuiterie de l'Abbaye est l'un des plus importants donateurs de l'Abbaye aux Hommes de Caen, et autres abbayes. La biscuiterie Jeannette pourrait lui emboîter le pas et s'inscrire, dans des actions de mécénat. En outre, la distribution de madeleines déclassées (problème d'emballage, de cuisson) lors de maraudes serait un signal fort de son investissement social et sociétal.
- Transmission culturelle : l'entreprise peut transmettre son histoire au travers de visites, mais également d'un musée. Elle fait l'objet d'une histoire riche, traversant les époques de Caen et de la Normandie. Elle a aussi fait preuve de courage et de résilience par le passé. Un des piliers de la marque, Lucien Jeannette, qui donnera son nom à l'entreprise, a intégré la défense passive pour sauver des centaines de blessés lorsque son usine fut bombardée. Les biscuits Jeannette étaient distribués pour la Croix Rouge en temps de guerre. À quand le musée Jeannette ?

## CONCLUSION

On observe que la Biscuiterie Jeannette atteint aujourd'hui la limite de son prix psychologique maximal pour les clients. Elle doit rester vigilante, car en grande distribution, c'est le rapport qualité/prix qui demeure le critère déterminant. Or, à première vue, les éléments différenciateurs de la Biscuiterie Jeannette en termes de qualité par rapport à ses concurrents restent peu visibles. Une amélioration du packaging pourrait permettre de mieux mettre en valeur cette qualité perçue.

La Biscuiterie bénéficie d'un fort engagement de la part de ses clients, lien qu'elle doit entretenir en renforçant sa présence locale. Elle n'exploite pas encore pleinement les circuits de distribution spécialisés autres que l'épicerie fine. Elle pourrait notamment tirer parti de la montée en puissance des enseignes comme Grand Frais ou La Vie Claire, mais aussi de sa notoriété locale pour intégrer des réseaux de boulangeries-pâtisseries, tels que la chaîne Marie-Blachère.

Sur le plan affectif, l'entreprise gagnerait à ouvrir ses portes de manière plus régulière, en proposant davantage de visites tout au long de l'année, ainsi que des ateliers de fabrication. Ces initiatives contribueraient à attirer plus de clients vers la boutique d'usine et à améliorer sa rentabilité par la vente directe.

Enfin, si la Biscuiterie souhaite poursuivre sa montée en gamme en épicerie fine, elle doit clairement segmenter son offre entre l'épicerie fine et la grande distribution. Cela suppose de créer une véritable exclusivité dans les formats, les packagings et les recettes. L'entreprise pourrait même envisager une déclinaison spécifique de ses produits — à l'image des « Jeanny », créés autrefois par les frères Vinchon pour l'export — avec des recettes adaptées (par exemple à base de beurre classique) afin de limiter les coûts de production tout en préservant la différenciation.

En guise d'ouverture, il semble pertinent pour la Biscuiterie Jeannette de s'interroger sur sa stratégie de montée en gamme. En effet, augmenter ses prix sans réelle innovation ne risque-t-il pas de faire fuir une partie de ses clients historiques ? D'autres entreprises normandes poursuivent également cette logique, comme Cluizel, chocolatier granvillais, qui cherche désormais à investir les marchés touristiques. Toutefois, cette orientation l'éloigne

progressivement de sa clientèle du quotidien. Il serait intéressant d'observer comment cette stratégie impacte la rentabilité de l'entreprise.

De son côté, Jeannette gagnerait à approfondir la connaissance de sa clientèle : qui sont aujourd'hui ses clients les plus contributifs en termes de chiffre d'affaires ? S'agit-il majoritairement d'habitants de Caen et de sa région ? Une évolution a-t-elle eu lieu ces dernières années dans le profil de sa clientèle, avec la perte de consommateurs fidèles au profit de nouveaux clients de passage, notamment des touristes ?

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### Bibliographie

Aurier, P., & Fort, F. (2005). Effets de la région d'origine, du produit, de la marque et de leurs congruences sur l'évaluation des consommateurs : application aux produits agroalimentaires. *Recherche et Applications en Marketing*, 20(4), 29-52.

Boudon, R. (1979). *La logique du social*. Paris : Hachette.

Breton, P. (2004). *Les marques des distributeurs : les MDD ne sont pas que des copies !* Paris : Dunod.

Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris : Nathan.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Paris : Pearson.

Les marques de distributeurs : approche conceptuelle et typologie. (2022). *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 17.

Thérèse, A., Anteblian, B., & Bereni, D. (2024). L'intégration des marques régionales dans la stratégie d'assortiment des grandes et moyennes surfaces alimentaires. *Décisions Marketing*, 43-55.

Trognon, L., Lagrange, L., & Marsat, J.-B. (1999). Perception des produits alimentaires régionaux de qualité par le consommateur. Colloque SFER *Signes officiels de qualité et développement agricole*, 14-15 avril.

Association Étienne Thil. (2003). Géomercandising et distribution. [https://www.association-etienne-thil.com/wp-content/uploads/2018/01/2003-geomercandising\\_distri.pdf](https://www.association-etienne-thil.com/wp-content/uploads/2018/01/2003-geomercandising_distri.pdf)

Berger-Remy, F. (2020). La fabrique des marques (Thèse de doctorat). HAL. [https://shs.hal.science/tel-02987806v1/file/La%20fabrique%20des%20marques\\_th%C3%A8se%20F.Berger-Remy.pdf](https://shs.hal.science/tel-02987806v1/file/La%20fabrique%20des%20marques_th%C3%A8se%20F.Berger-Remy.pdf)

Bijou. (s.d.). Site officiel. <https://www.bijou.com/>

Biscuiterie de Reims. (s.d.). Site officiel. <https://biscuiteriedereims.com/>

Creuse. (2025, 15 juillet). FDJ Limousin.

Insee. (s.d.). L'essentiel sur l'inflation. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4268033>

Insee. (s.d.). Catégorie socioprofessionnelle selon le sexe et l'âge. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2489546>

Insee. (s.d.). Commerce. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7678580>

LSA. (2020, 27 février). La viennoiserie et la pâtisserie mixent bio et tradition. LSA, no. 2592, pp. 32-33.

LSA. (2021, 25 février). [Article]. LSA.

LSA. (2023, 2 mars). La pâtisserie industrielle profite de son accessibilité. LSA, no. 2737, pp. 34-36.

LSA. (2024, 22 février). La pâtisserie industrielle reste une valeur refuge. LSA, no. 2784, pp. 38, 42.

LSA. (2024, 8 avril). Commerce spécialisé : tous les secteurs en croissance en mars 2024. LSA.

LSA. (2025, 21 mai). Marketing : qu'est-ce qu'une « belle marque » ? LSA.

LSA. (2025, 27 février). La pâtisserie industrielle concilie plaisir et accessibilité. LSA, no. 2832, pp. 30-32.

LSA. (2025, 26 juin). La pause gourmande de l'après-midi s'installe chez les adultes. LSA, no. 2850, pp. 34-38.

Lineaires. (2025, 6 février). Les GMS ont laissé filer 8 Mds € de dépenses alimentaires en 5 ans.

<https://www.lineaires.com/la-distribution/les-gms-ont-laisse-filer-8-mdseu-de-depenses-alimentaires-en-5-ans>

Maurin, L. (2025, 16 janvier). Le chômage demeure à un niveau élevé depuis 40 ans. Centre d'observation de la société.  
<https://www.observationsociete.fr/travail/chomage/evolutionduchomage>

Martin, M. (2012). Histoire de la publicité en France. Presses Universitaires.  
<https://doi.org/10.4000/books.pupo.3976>

Ministère de l'Économie. (2010, 1 septembre). Trésor-Éco n°77 : Le recul de l'emploi industriel en France de 1980 à 2007.  
<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2010/09/01/tresor-eco-n-77-le-recul-de-l-emploi-industriel-en-france-de-1980-a-2007-quelle-est-la-realite>

Pouilloux, D. (2025, 2 mai). Paticeo investit en Loire-Atlantique pour imposer ses madeleines à l'international. Les Marchés.

Process Alimentaire. (2022, 20 mars). Les MDD renforcent la lutte contre les emballages en plastique vierge. Process Alimentaire.

Reussir. (2024). La TPE Biscuiterie de Reims va construire sur 1 500 m<sup>2</sup> pour la fabrication façon premium.

<https://www.reussir.fr/lesmarches/la-tpe-biscuiterie-de-reims-va-construire-sur-1-500-m2-pour-la-fabrication-facon-premium>

Unbottled. (2024). Unbottled et ses produits d'hygiène solides partent à la conquête de la France. Les Échos.  
<https://www.lesechos.fr/start-up/ecosysteme/unbottled-et-ses-produits-dhygiene-solides-partent-a-la-conquete-de-la-france-2087553>

YouTube. (s.d.). Philippe Moati – La distribution au défi de la relation client.  
<https://www.youtube.com/watch?v=LFhv3ZZ6ryE>

YouTube. (s.d.). Assortiment local et national.  
<https://www.youtube.com/watch?v=eOuoU0JoKww>

YouTube. (s.d.). Proposition de valeur – étude d'opportunité.  
[https://www.youtube.com/watch?v=\\_q8pano-u34](https://www.youtube.com/watch?v=_q8pano-u34)

## ANNEXES

### Annexe 1 : Tableau de recherche des chiffres du secteur de la madeleine

#### - Tableau de recherches 1

Année	Catégorie	Chiffre d'affaires (M€)	Evolution en valeur depuis N-1	Source	Type de période	Commentaire
2018	Pâtisserie industrielle	941,71		LSA/ Nielsen	CAM P13	Brute
2018	Pâtisserie industrielle traditionnelle	483,35		LSA/ Nielsen	CAM P13	Brute
2018	Madeleines	246,51		LSA/ Nielsen	CAM P13	Calculé sur la PDM en valeur de 51% de la PIT
2019	Pâtisserie industrielle	2 440	1,005	Iri/LSA	CAM au 29 décembre 2019	Brute
2019	Pâtisserie industrielle traditionnelle individuelle	822,8	1,006	Iri/LSA	CAM au 29 décembre 2019	Brute
2019	Madeleines	283,5	1,015	Iri/LSA	CAM au 29 décembre 2019	Brute
2020	Pâtisserie industrielle	2 400	0,995	Iri/LSA	Année civile	Brute
2020	Pâtisserie industrielle traditionnelle	482,2	0,974	Iri/LSA	CAM à P9	Brute
2020	Madeleines	192,88		Iri/LSA	CAM à P9	calculé, les madeleines = 40% de la PIT
2021	Pâtisserie industrielle	1 352,92		LSA/ Nielsen	Année civile	Calculé à partir des taux d'évolution de 2022
2021	Pâtisserie industrielle traditionnelle			LSA/ Nielsen	Année civile	Calculé à partir des taux d'évolution de 2023
2021	Madeleines	264,88		LSA/ Nielsen	Année civile	Calculé à partir des taux d'évolution de 2024
2022	Pâtisserie industrielle	1 490	1,092	LSA/ Nielsen	Année civile	donnée brute
2022	Pâtisserie industrielle traditionnelle	999	1,102	LSA/ Nielsen	Année civile	donnée brute
2022	Madeleines	301	1,12	LSA/ Nielsen	Année civile	donnée brute
2023	Pâtisserie industrielle	1 700	1,092	LSA/ Nielsen	CAM P13 2023	donnée brute
2023	Pâtisserie industrielle traditionnelle	1154	1,143	LSA/ Nielsen	CAM P13 2023	donnée brute
2023	Madeleines	356,2	1,183	LSA/ Nielsen	CAM P13 2023	donnée brute
2024	Pâtisserie industrielle	1 750	0	Panel distributeur d'après industri	Année civile	Donnée brute
2024	Pâtisserie industrielle traditionnelle	911,5	1,029	Panel distributeur d'après industri	Année civile	Donnée brute
2024	Madeleines	333,6	1,018	Panel distributeur d'après industri	Année civile	Donnée brute
2025	Pâtisserie industrielle					
2025	Pâtisserie industrielle traditionnelle					
2025	Madeleines	?		—	—	À compléter

#### - Chiffres clés retenus, calculés sur une année entière

Année	Catégorie	Chiffre d'affaires (M€)	Taux d'évolution	Source	Période	Commentaire	PDM vs PIT (%)	PDM vs PIT traditionnelle (%)
2021	Pâtisserie industrielle	1352,92						
2021	Pâtisserie industrielle traditionnelle	881						
2021	Madeleines	264,88						
2022	Pâtisserie industrielle	1490	1,092	LSA/Nielsen	Année civile	Donnée brute		
2022	Pâtisserie industrielle traditionnelle	999	1,102	LSA/Nielsen	Année civile	Donnée brute		
2022	Madeleines	301	1,12	LSA/Nielsen	Année civile	Donnée brute	20,2	30,1
2023	Pâtisserie industrielle	1700	1,092	LSA/Nielsen	CAM P13	Donnée brute		
2023	Pâtisserie industrielle traditionnelle	1154	1,143	LSA/Nielsen	CAM P13	Donnée brute		
2023	Madeleines	356,2	1,183	LSA/Nielsen	CAM P13	Donnée brute	20,95%	30,87%
2024	Pâtisserie industrielle	1750	0	Panel distributeur	Année civile	Donnée brute		
2024	Pâtisserie industrielle traditionnelle	911,5	1,029	Panel distributeur	Année civile	Donnée brute		
2024	Madeleines	333,6	1,018	Panel distributeur	Année civile	Donnée brute	19,1	36,6

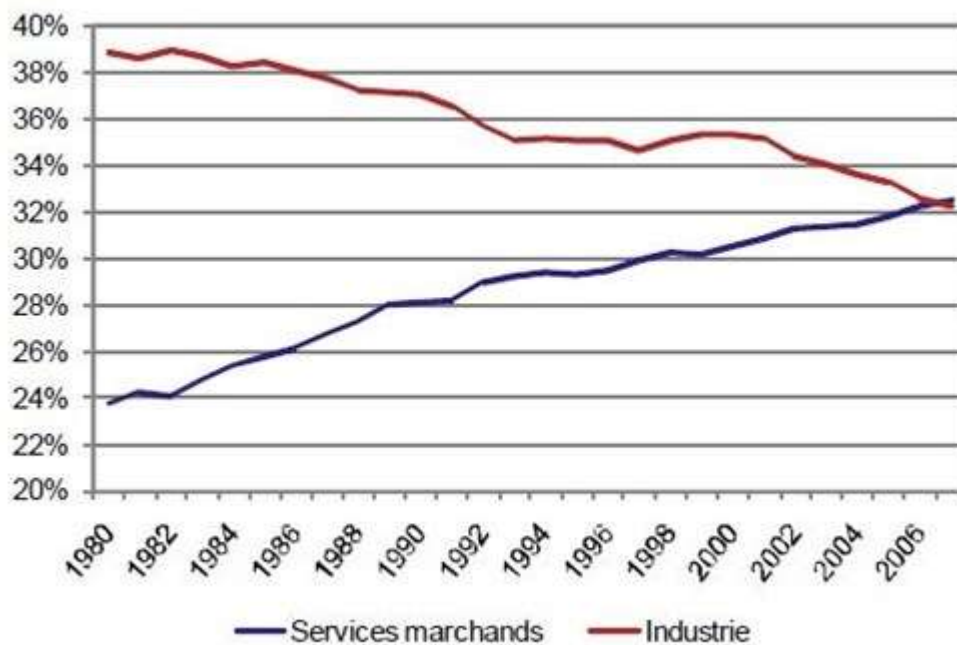
### Annexe 3 : Evolution du taux de chômage en France depuis 1970 et Poids de l'industrie et de services dans la demande intérieure

Evolution du taux de chômage depuis 1970 (%)



Source : centre d'observation de la société, 2024.

Poids de l'industrie et des services dans la demande intérieure



Source : Insee, calculs DG Trésor.

Source : Ministère de de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et économique

## Annexe 4 : Questionnaire

### I. Vos habitudes d'achat

1. Avez-vous acheté des madeleines en supermarché au cours des 6 derniers mois ?
  - Jamais
  - Une fois
  - De temps en temps (plus d'une fois)
  - Régulièrement (Plus d'une fois par mois)
  
2. Quelle est la première marque de madeleines qui vous vient à l'esprit quand vous pensez aux produits vendus en supermarché ? (*Question Ouverte*)
  
3. À quelles occasions achetez-vous des madeleines en supermarché ? (plusieurs réponses possibles)
  - Pour me faire plaisir
  - Pour le quotidien à la maison
  - Pour les enfants
  - Pour offrir
  - Pour recevoir du monde
  - Autre

### II. Vos critères d'achat en supermarché

4. Quels critères sont importants pour vous dans le choix d'un paquet de madeleines acheté en supermarché ? (Classez-les de 1 à 3)
  - Ecologie de l'emballage
  - Prix abordable
  - Prix plus élevé (signe de qualité)
  - Moelleux
  - Réputation de la marque
  - Production locale

- Format
- Goût/Saveur
- DDM éloignée
- Note élevée au Nutriscore
- Huile
- Origine locale ou française des ingrédients
- Vrac
- Certifications de qualité (Labels, AOP, matières premières : “beurre”, “oeufs frais”)
- Label bio
- Emballage individuel
- Pur Beurre

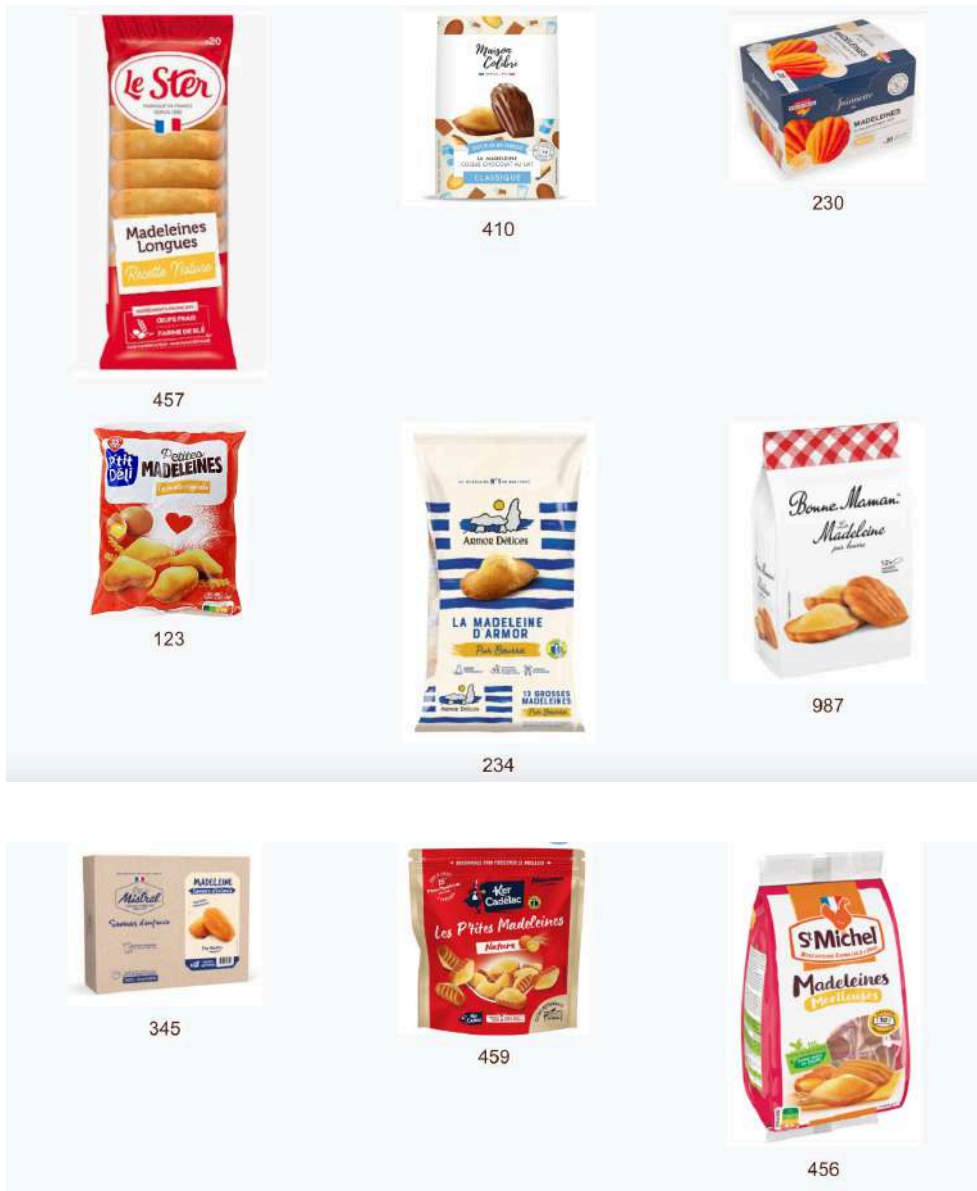
5. Qu'est-ce qui pourrait freiner votre achat de madeleines en supermarché ?  
(Classez-les de 1 à 3)

- Pas d'origine locale ou française des ingrédients
- Produit non locale
- Emballage individuel
- Pas de coque en chocolat
- Non moelleux
- Mauvais Goût/Saveur
- Huile
- Format peu pratique
- Vrac
- Note faible au Nutriscore
- Peu de certifications de qualité (labels, AOP, “oeuf frais”)
- Visuel de packaging peu attractif
- Réputation de la marque faible
- Pur beurre
- DLC trop proche
- Pas de label bio
- Prix trop bas (signe de mauvaise qualité)

- Emballage peu écologique
- Prix trop élevé

### III. Choix en grande surface (produits présentés)

6. Parmi ces paquets de madeleines proposés en grande surface, lequel choisiriez-vous pour un achat du quotidien ?



7. En ayant connaissance des différences entre les matières premières utilisées, maintenez-vous votre choix ?



Beurre d'Isigny AOP  
Œufs frais plein air  
Farine

457



Beurre  
Œufs  
Farine

345



Beurre  
Œufs  
Farine

123



Huile  
Œufs  
Farine

456



Huile  
Œufs  
Farine  
Sucre

230



Huile  
Œufs frais  
Farine

987



Beurre pâtissier  
Œufs frais plein air  
Farine

234



Huile  
Œufs  
Farine










459












Beurre pâtissier  
Œufs plein air  
Farine

678

8. En ayant connaissance des différences de qualité des matières premières et de leurs origines, maintenez-vous votre choix ?

																				
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Huile</td> <td>Origine Inconnue</td> </tr> <tr> <td>Œufs</td> <td>Origine Inconnue</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine France</td> </tr> </tbody> </table>	Huile	Origine Inconnue	Œufs	Origine Inconnue	Farine	Origine France	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre pâtissier</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Œufs frais plein air</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine France</td> </tr> </tbody> </table>	Beurre pâtissier	Origine France	Œufs frais plein air	Origine France	Farine	Origine France	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre</td> <td>Origine Inconnue</td> </tr> <tr> <td>Œufs</td> <td>Origine Inconnue</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine Inconnue</td> </tr> </tbody> </table>	Beurre	Origine Inconnue	Œufs	Origine Inconnue	Farine	Origine Inconnue
Huile	Origine Inconnue																			
Œufs	Origine Inconnue																			
Farine	Origine France																			
Beurre pâtissier	Origine France																			
Œufs frais plein air	Origine France																			
Farine	Origine France																			
Beurre	Origine Inconnue																			
Œufs	Origine Inconnue																			
Farine	Origine Inconnue																			
123	234	987																		
																				
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Huile</td> <td>Origine Inconnue</td> </tr> <tr> <td>Œufs frais</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine France</td> </tr> </tbody> </table>	Huile	Origine Inconnue	Œufs frais	Origine France	Farine	Origine France	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Huile</td> <td>Origine Inconnue</td> </tr> <tr> <td>Œufs</td> <td>Origine Inconnue</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine France</td> </tr> </tbody> </table>	Huile	Origine Inconnue	Œufs	Origine Inconnue	Farine	Origine France	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre</td> <td>Origine locale</td> </tr> <tr> <td>Œufs entiers</td> <td>Origine locale</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine locale</td> </tr> </tbody> </table>	Beurre	Origine locale	Œufs entiers	Origine locale	Farine	Origine locale
Huile	Origine Inconnue																			
Œufs frais	Origine France																			
Farine	Origine France																			
Huile	Origine Inconnue																			
Œufs	Origine Inconnue																			
Farine	Origine France																			
Beurre	Origine locale																			
Œufs entiers	Origine locale																			
Farine	Origine locale																			
457	456	345																		
																				
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre d'Isigny AOP</td> <td>Origine locale</td> </tr> <tr> <td>Œufs frais plein air</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine locale</td> </tr> </tbody> </table>	Beurre d'Isigny AOP	Origine locale	Œufs frais plein air	Origine France	Farine	Origine locale	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre pâtissier</td> <td>Origine Inconnue</td> </tr> <tr> <td>Œufs plein air</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine France</td> </tr> </tbody> </table>	Beurre pâtissier	Origine Inconnue	Œufs plein air	Origine France	Farine	Origine France	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Huile</td> <td>Origine inconnue</td> </tr> <tr> <td>Œufs</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine France</td> </tr> </tbody> </table>	Huile	Origine inconnue	Œufs	Origine France	Farine	Origine France
Beurre d'Isigny AOP	Origine locale																			
Œufs frais plein air	Origine France																			
Farine	Origine locale																			
Beurre pâtissier	Origine Inconnue																			
Œufs plein air	Origine France																			
Farine	Origine France																			
Huile	Origine inconnue																			
Œufs	Origine France																			
Farine	Origine France																			
230	780	459																		

9. En ayant connaissance des différences de prix entre les produits, maintenez-vous votre choix ?

 <p><b>Le Sier - 10 Madeleines nature longues</b> 250g : 1,75€ 1 kg : 7 €</p> <table border="1"> <tr><td>Huile</td><td>Origine Inconnue</td></tr> <tr><td>Œufs frais</td><td>Origine France</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine France</td></tr> </table>	Huile	Origine Inconnue	Œufs frais	Origine France	Farine	Origine France	 <p><b>Madeleines Colibri - 8 madeleines</b> 240 g : 4,62 € 1 kg : 19,25 €</p> <table border="1"> <tr><td>Beurre pâtissier</td><td>Origine Inconnue</td></tr> <tr><td>Œufs plein air</td><td>Origine France</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine France</td></tr> </table>	Beurre pâtissier	Origine Inconnue	Œufs plein air	Origine France	Farine	Origine France	 <p><b>P'tit déli - Petites madeleines recette originale</b> 300g : 1,41€ 1 kg : 5,64 €</p> <table border="1"> <tr><td>Huile</td><td>Origine Inconnue</td></tr> <tr><td>Œufs</td><td>Origine Inconnue</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine France</td></tr> </table>	Huile	Origine Inconnue	Œufs	Origine Inconnue	Farine	Origine France
Huile	Origine Inconnue																			
Œufs frais	Origine France																			
Farine	Origine France																			
Beurre pâtissier	Origine Inconnue																			
Œufs plein air	Origine France																			
Farine	Origine France																			
Huile	Origine Inconnue																			
Œufs	Origine Inconnue																			
Farine	Origine France																			
457	986	123																		
 <p><b>Jeannette 1850 - 20 Madeleines nature au beurre d'Isigny AOP</b> 500g : 9,90€ 1 kg : 19,80 €</p> <table border="1"> <tr><td>Beurre d'Isigny AOP</td><td>Origine locale</td></tr> <tr><td>Œufs frais plein air</td><td>Origine France</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine locale</td></tr> </table>	Beurre d'Isigny AOP	Origine locale	Œufs frais plein air	Origine France	Farine	Origine locale	 <p><b>Bonne Maman - 7 madeleines pur beurre</b> 300g : 2,85 € 1kg : 9,49 €</p> <table border="1"> <tr><td>Beurre</td><td>Origine Inconnue</td></tr> <tr><td>Œufs</td><td>Origine Inconnue</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine Inconnue</td></tr> </table>	Beurre	Origine Inconnue	Œufs	Origine Inconnue	Farine	Origine Inconnue	 <p><b>Armor Délices - 13 grosses madeleines</b> 430 g : 4,29 € 1 kg : 9,98 €</p> <table border="1"> <tr><td>Beurre pâtissier</td><td>Origine France</td></tr> <tr><td>Œufs frais plein air</td><td>Origine France</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine France</td></tr> </table>	Beurre pâtissier	Origine France	Œufs frais plein air	Origine France	Farine	Origine France
Beurre d'Isigny AOP	Origine locale																			
Œufs frais plein air	Origine France																			
Farine	Origine locale																			
Beurre	Origine Inconnue																			
Œufs	Origine Inconnue																			
Farine	Origine Inconnue																			
Beurre pâtissier	Origine France																			
Œufs frais plein air	Origine France																			
Farine	Origine France																			
230	987	234																		
 <p><b>Mistral - 18 madeleines saveurs d'enfance</b> 450g : 7,10 € 1 kg : 15,77 €</p> <table border="1"> <tr><td>Beurre</td><td>Origine locale</td></tr> <tr><td>Œufs</td><td>Origine locale</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine locale</td></tr> </table>	Beurre	Origine locale	Œufs	Origine locale	Farine	Origine locale	 <p><b>Ker Cadéloc - 25 p'tites madeleines nature</b> 412 g : 2,05 € 1 kg : 4,98 €</p> <table border="1"> <tr><td>Huile</td><td>Origine Inconnue</td></tr> <tr><td>Œufs</td><td>Origine France</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine France</td></tr> </table>	Huile	Origine Inconnue	Œufs	Origine France	Farine	Origine France	 <p><b>Madeleines Nature Moeuses ST MICHEL - 10 madeleines</b> 250g : 1,85 € 1kg : 7,40 €</p> <table border="1"> <tr><td>Huile</td><td>Origine Inconnue</td></tr> <tr><td>Œufs</td><td>Origine Inconnue</td></tr> <tr><td>Farine</td><td>Origine France</td></tr> </table>	Huile	Origine Inconnue	Œufs	Origine Inconnue	Farine	Origine France
Beurre	Origine locale																			
Œufs	Origine locale																			
Farine	Origine locale																			
Huile	Origine Inconnue																			
Œufs	Origine France																			
Farine	Origine France																			
Huile	Origine Inconnue																			
Œufs	Origine Inconnue																			
Farine	Origine France																			
345	459	456																		

10. En quelques mots, qu'est-ce qui vous a poussé à choisir ce paquet ? (question ouverte)

11. Selon vous, les madeleines achetées en supermarché peuvent-elles être aussi bonnes que celles achetées dans une boulangerie ou une épicerie fine ?

- Oui, la qualité dépend surtout du fabricant, pas du lieu de vente.
- Non, les produits artisanaux sont meilleurs.
- Ça dépend des marques

- Les produits en supermarché ont souvent un meilleur rapport qualité/prix

#### IV. Circuits de distribution alternatifs

12. Avez-vous déjà acheté des madeleines dans les types de magasins suivants ?

(plusieurs réponses possibles)

- Épiceries fines et magasins gourmets
- Magasins bio
- Jardineries
- Boulangeries-pâtisseries artisanales
- Site internet du fabricant
- Boutique d'usine ou magasin d'atelier
- Marchés ou salons spécialisés
- Aucun des points de vente

13. Quels critères sont importants pour vous dans le choix d'un paquet de madeleines acheté dans ces magasins ? (Classez-les de 1 à 3)

- Ecologie de l'emballage
- Prix abordable
- Prix plus élevé (signe de qualité)
- Moelleux
- Réputation de la marque
- Production locale
- Format
- Goût/Saveur
- DDM éloignée
- Note élevée au Nutriscore
- Huile
- Origine locale ou française des ingrédients
- Vrac
- Certifications de qualité (Labels, AOP, matières premières : "beurre", "oeufs frais")
- Label bio

- Emballage individuel
- Pur Beurre

14. Qu'est-ce qui pourrait freiner votre achat dans ces magasins ? (Classez-les de 1 à 3)

- Pas d'origine locale ou française des ingrédients
- Produit non locale
- Emballage individuel
- Pas de coque en chocolat
- Non moelleux
- Mauvais Goût/Saveur
- Huile
- Format peu pratique
- Vrac
- Note faible au Nutriscore
- Peu de certifications de qualité (labels, AOP, "oeuf frais")
- Visuel de packaging peu attractif
- Réputation de la marque faible
- Pur beurre
- DLC trop proche
- Pas de label bio
- Prix trop bas (signe de mauvaise qualité)
- Emballage peu écologique
- Prix trop élevé

#### V. Perception de la marque Jeannette

15. Connaissez-vous la marque Jeannette située à Colombelles, près de Caen, en Normandie ?

- Oui, très bien.
- J'en ai entendu parler
- Non, pas du tout.



Voici le produit phare de la Biscuiterie Jeannette : la madeleine nature au **beurre d'Isigny AOP**, réalisée avec des **oeufs frais de poules élevées en plein air** et de la **farine locale**. Les produits sont **sans conservateurs ni arômes artificiels** et leurs ingrédients sont **français et d'origine locale**. Depuis 2017, Jeannette a obtenu le label "**Entreprise du Patrimoine Vivant**", signifiant qu'elle perpétue un savoir-faire français, et plus particulièrement normand.

16. En dessous de quel prix d'achat douteriez-vous de la qualité d'un paquet de 20 madeleines Jeannette ?
17. Au-dessus de quel prix estimeriez-vous qu'il est trop cher pour un achat en supermarché ?
18. Quel packaging trouvez-vous le plus joli ?



372



890



459



125

19. Quel produit achèteriez-vous en supermarché ?



Assortiment de 12 financiers - 300g - 8,90 €



10 madeleines nature - 250g - 6,30 €



20 madeleines nature - 500g - 9,60 €



Boîte métallique de 12 madeleines nature - 300g - 16,90

**Aucun**

Aucun des produits



40 madeleines nature - 1 kg - 17,10 €

20. Pourquoi ce choix ?

21. À quelles occasions achèteriez-vous ces madeleines ?

- Pour me faire plaisir
- Pour les enfants
- Pour le quotidien à la maison
- Pour offrir
- Pour recevoir du monde
- Autre

22. Pour un achat réalisé en épicerie fine, maintenez-vous votre choix ?

		
Assortiment de 12 financiers - 300g - 8,90 €	10 madeleines nature - 250g - 6,30 €	20 madeleines nature - 500g - 9,60 €
	<b>Aucun</b> Aucun des produits	
Boîte métallique de 12 madeleines nature - 300g - 16,90		40 madeleines nature - 1 kg - 17,10 €

23. Pourquoi ce choix ?

24. À quelles occasions achetez-vous ces madeleines ?

- Pour me faire plaisir
- Pour les enfants
- Pour le quotidien à la maison
- Pour offrir
- Pour recevoir du monde
- Autre

VI. Choix en épicerie fine (produits présentés)









25. Imaginez que vous êtes dans une épicerie fine, lequel de ces paquets choisiriez-vous ?



26. En ayant connaissance des matières premières et de leurs origines, maintenez-vous votre choix ?



27. Lors d'un achat en épicerie fine, maintenez-vous votre choix ?

 <p><b>Madelaines de Liverdun - 12 véritables madeleines de Liverdun</b> 250 g : 5,90 € 1 kg : 23,6 €</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre fin</td> <td>Origine locale</td> </tr> <tr> <td>Œufs frais</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Sucre</td> <td>Origine locale</td> </tr> </tbody> </table> <p>345</p>	Beurre fin	Origine locale	Œufs frais	Origine France	Farine	Origine France	Sucre	Origine locale	 <p><b>Bonne maman - 12 madeleines pur beurre</b> 375g : 15,90 € 1kg : 42,40 €</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre</td> <td>Origine Inconnue</td> </tr> <tr> <td>Œufs</td> <td>Origine Inconnue</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine Inconnue</td> </tr> </tbody> </table> <p>124</p>	Beurre	Origine Inconnue	Œufs	Origine Inconnue	Farine	Origine Inconnue	 <p><b>Jeannette 1850 - 10 Madeleines nature au beurre d'Isigny AOP</b> 300g : 16,90€ 1 kg : 56,33 €</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre d'Isigny AOP</td> <td>Origine locale</td> </tr> <tr> <td>Œufs frais plein air</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine locale</td> </tr> </tbody> </table> <p>453</p>	Beurre d'Isigny AOP	Origine locale	Œufs frais plein air	Origine France	Farine	Origine locale	 <p><b>Maison Colibri - 10 madeleines pur beurre oeufs plein air</b> 250 g : 3,55 € 1kg : 14,20</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre pâtissier</td> <td>Origine Inconnue</td> </tr> <tr> <td>Œufs plein air</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine France</td> </tr> </tbody> </table> <p>876</p>	Beurre pâtissier	Origine Inconnue	Œufs plein air	Origine France	Farine	Origine France
Beurre fin	Origine locale																												
Œufs frais	Origine France																												
Farine	Origine France																												
Sucre	Origine locale																												
Beurre	Origine Inconnue																												
Œufs	Origine Inconnue																												
Farine	Origine Inconnue																												
Beurre d'Isigny AOP	Origine locale																												
Œufs frais plein air	Origine France																												
Farine	Origine locale																												
Beurre pâtissier	Origine Inconnue																												
Œufs plein air	Origine France																												
Farine	Origine France																												
 <p><b>Armor Délices - 12 madeleines</b> 396 g : 13,99 € 1 kg : 35,32 €</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre pâtissier</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Œufs frais plein air</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine France</td> </tr> </tbody> </table> <p>378</p>	Beurre pâtissier	Origine France	Œufs frais plein air	Origine France	Farine	Origine France	 <p><b>Jeannette 1850 - 10 Madeleines nature au beurre d'Isigny AOP</b> 250g : 6,30€ 1 kg : 25,20 €</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre d'Isigny AOP</td> <td>Origine locale</td> </tr> <tr> <td>Œufs frais plein air</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine locale</td> </tr> </tbody> </table> <p>456</p>	Beurre d'Isigny AOP	Origine locale	Œufs frais plein air	Origine France	Farine	Origine locale	 <p><b>Mistral - 18 madeleines saveurs d'enfance</b> 450g : 7,10 € 1 kg : 15,77 €</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre</td> <td>Origine locale</td> </tr> <tr> <td>Œufs</td> <td>Origine locale</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine locale</td> </tr> </tbody> </table> <p>678</p>	Beurre	Origine locale	Œufs	Origine locale	Farine	Origine locale	 <p><b>Biscuiterie de Reims - 12 madeleines pur beurre authentiques</b> 300g : 5,45 € 1 kg : 18,17 €</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Beurre</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Œufs plein air</td> <td>Origine France</td> </tr> <tr> <td>Farine</td> <td>Origine locale</td> </tr> <tr> <td>Sucre</td> <td>Origine locale</td> </tr> </tbody> </table> <p>234</p>	Beurre	Origine France	Œufs plein air	Origine France	Farine	Origine locale	Sucre	Origine locale
Beurre pâtissier	Origine France																												
Œufs frais plein air	Origine France																												
Farine	Origine France																												
Beurre d'Isigny AOP	Origine locale																												
Œufs frais plein air	Origine France																												
Farine	Origine locale																												
Beurre	Origine locale																												
Œufs	Origine locale																												
Farine	Origine locale																												
Beurre	Origine France																												
Œufs plein air	Origine France																												
Farine	Origine locale																												
Sucre	Origine locale																												

28. En quelques mots, pourquoi ce choix ?

## VII. Profil répondant

29. Vous êtes ?

- Une femme
- Un homme

30. À quelle catégorie socio-professionnelle appartenez-vous ?

- Agriculteurs exploitants
- Artisans, commerçants
- Cadres et professions intellectuelles supérieures
- Professions intermédiaires
- Employés
- Ouvrier
- Etudiant en alternance
- Etudiant en initial
- Retraité
- Sans Activité

- Autre

31. Quelle est votre structure familiale ?

- Célibataire
- En couple sans enfants à charge
- En couple avec enfants à charge
- Famille monoparentale

32. Combien d'enfants avez-vous à charge ?

33. Dans quel département habitez-vous ?

34. De quelle génération faites-vous partie ?

- Baby-Boomers (1945-1964)
- Génération X (1965-1979)
- Milléniaux (1980-1994)
- Génération Z (1995-2009)
- Génération Alpha (Depuis 2010)

35. Quel est le revenu mensuel de votre ménage ?

- Inférieur à 1500 euros
- Entre 1500 et 2000 euros
- Entre 2000 et 3000 euros
- Entre 3000 et 4000 euros
- Entre 4000 et 5000 euros
- Supérieur à 5000 euros