



**HAL**  
open science

# La démocratisation de l'agroalimentaire bio dans un pays en développement

Emmanuelle Labastida

► **To cite this version:**

Emmanuelle Labastida. La démocratisation de l'agroalimentaire bio dans un pays en développement. Gestion et management. 2018. dumas-02281599

**HAL Id: dumas-02281599**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02281599>**

Submitted on 22 Oct 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de stage/ de recherche

## **La démocratisation de l'agroalimentaire bio dans un pays en développement.**

**Présenté par : LABASTIDA Emmanuelle**

**Entreprise d'accueil : Campo Vivo**

**Date de stage : du 15/01/2018 au 10/07/2018**

**Tuteur entreprise : MONTAZ Claire**

**Tuteur universitaire : VALETTE-FLORENCE Rita**

**Master 2  
Master Marketing Vente  
Spécialité Ingénierie Marketing des Marques  
2017 - 2019**



Mémoire de stage

# La démocratisation de l'agroalimentaire bio dans un pays en développement.

*Comment Campo Vivo peut-elle créer une relation  
marque-consommateur forte dans le cadre du marché  
de l'agroalimentaire bio au Mexique ?*



**Présenté par : LABASTIDA Emmanuelle**

**Entreprise d'accueil : Campo Vivo**

**Date de stage : du 15/01/2018 au 10/07/2018**

**Tuteur entreprise : MONTAZ Claire**

**Tuteur universitaire : VALETTE-FLORENCE Rita**



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

## REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier Claire Montaz, ex étudiante de l'IAE de Grenoble, d'avoir accepté ma candidature et de m'avoir formé au poste de Chef de produit / Chef de marque durant cinq mois.

Je remercie aussi Mateo Dornier, fondateur et directeur de Campo Vivo de m'avoir proposé le poste de chef de marque suite au départ de ma tutrice. D'autre part, je remercie toute l'équipe de Campo Vivo pour leur soutien et leur bienveillance.

Je remercie madame Rita Valette-Florence en tant que tutrice universitaire de ce stage pour son soutien dans la rédaction de ce mémoire. Et merci en temps que responsable pédagogique de m'avoir autorisé à débiter ce stage dès janvier 2018 et de m'avoir permis d'obtenir mon premier CDI dans un secteur d'activité et une entreprise où je suis pleinement épanouie.

Finalement, merci au corps professoral et aux intervenants du master Marketing Vente de l'IAE de Grenoble pour les connaissances et expériences qu'ils ont pu nous partager au cours de ces deux années de cursus.

# SOMMAIRE

AVANT-PROPOS.....	7
INTRODUCTION.....	9
I. LES FACTEURS PERMETTANT LA CREATION D'UNE RELATION MARQUE-CONSOMMATEUR DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE .....	12
1. L'importance de l'identification des consommateurs aux valeurs de marque .....	13
2. Les variables affectant la satisfaction des consommateurs .....	19
3. La confiance comme base de la relation marque-consommateur .....	23
4. Les types de fidélité à une marque agroalimentaire .....	25
II. LA CREATION DE RELATION MARQUE-CONSOMMATEUR PAR CAMPO VIVO POUR DEMOCRATISER LE BIO AU MEXIQUE.....	30
1. L'offre de Campo Vivo : une vaste gamme de produits bio de qualité .....	30
2. Une politique de prix juste au travers du commerce équitable.....	34
3. La vocation activiste de la marque sur le marché agroalimentaire mexicain .....	36
4. Les différents canaux de distribution de la marque .....	42
CONCLUSION .....	45
BIBLIOGRAPHIE.....	47

## AVANT-PROPOS

Ce mémoire est le fruit du stage de fin d'étude que j'ai réalisé du 15 janvier au 10 juillet 2018 au sein de l'entreprise Campo Vivo située à Mexico City, dans le cadre de mon master 2 Ingénierie Marketing des Marques au sein de l'IAE de Grenoble. J'y ai occupé le poste d'assistante chef de produit sous la tutelle de la Chef de produit Claire Montaz.

Campo Vivo est une marque agroalimentaire mexicaine biologique. L'entreprise a été créée il y a désormais 10 ans, en 2007, par Mateo Dornier, un ingénieur agronome français arrivé au Mexique quelques années auparavant, en charge du développement de la gamme biologique de Carrefour pour le marché national. L'entreprise a vu le jour grâce à la découverte du potentiel du marché de l'alimentaire biologique au Mexique, qui n'avait alors qu'une offre de produits très réduite. La marque est donc née avec l'objectif de proposer une large gamme de fruits, de légumes et de produits d'épicerie biologiques dans les chaînes de grande distribution mexicaines pour atteindre le grand public. La marque a ainsi commencé avec sa gamme de fruits et légumes en 2007 puis a étendu son offre à l'épicerie biologique en 2010. Actuellement la marque possède trois gammes de produits : les frais, l'épicerie et les congelés. Le portefeuille de la marque se compose désormais d'environ 150 produits qui sont distribués dans plus de 1000 points de ventes appartenant aux plus grandes chaînes de grande distribution nationales réparties dans toute la république mexicaine. Campo Vivo est ainsi devenu un acteur majeur de l'alimentaire biologique au Mexique grâce à sa large gamme de produits basiques proposés à des prix accessibles dans l'optique de démocratiser le bio au Mexique.

La marque se veut engagée sur le plan humain, en prenant soin de la santé de ses consommateurs au travers de ses produits sains et de qualité mais aussi de ses agriculteurs avec des méthodes de productions biologiques, excluant l'usage de produits nocifs. De plus la marque repose sur les principes du commerce équitable en rémunérant équitablement les agriculteurs tout en proposant des prix justes aux consommateurs. Enfin, l'entreprise est très axée sur les enjeux écologiques actuels en produisant des produits au Mexique qui sont destinés exclusivement au marché mexicain, ce qui réduit l'impact carbone de la production et du transport.

Mes missions en tant qu'assistante chef de produit au sein de Campo Vivo ont été très variées du fait que l'entreprise est encore une PME et que le service marketing ne se compose que de la Chef de Produit et de sa stagiaire au poste d'assistante chef de produit. J'ai ainsi participé au développement de nouveaux produits en participant à toutes les étapes allant du brief agence pour



le design des produits jusqu'au BAT. J'ai aussi participé à la gestion des agences de marketing digital et de relations publiques pour la gestion de nos réseaux sociaux et de nos campagnes. De plus, j'ai participé aux activités de trade marketing en développant du matériel promotionnel pour les points de vente et en participant à des formations de marque et produits de chef de rayons de chaînes de grande distribution. A cela s'ajoute d'autres activités comme l'analyse et la création de rapports de vente *Sell-in* et *Sell-out* mensuels ou encore l'organisation d'événements.

À l'issue de mon cinquième mois de stage j'ai eu l'opportunité de reprendre le poste de ma tutrice qui quittait l'entreprise. Je suis donc la chef de marque depuis juin et vais avoir a manager une stagiaire dès aout 2018. Je suis actuellement en charge de tous les projets marketing de la marque.

## INTRODUCTION

Campo Vivo étant une marque mexicaine ayant pour vocation de démocratiser le bio au Mexique, il se convient d'introduire en présentant les caractéristiques de ce pays et de son marché agroalimentaire. Actuellement le Mexique est la 15<sup>ème</sup> puissance mondiale en terme de PIB. Ce pays, mesurant 4 fois la France et étant presque deux fois plus peuplé, est un exemple de pays en développement. Ce pays d'Amérique du nord est idéalement situé, au carrefour entre l'Amérique centrale et les pays développés du nord que sont les États Unis et le Canada.

Le Mexique, grâce à sa situation géographique et à ses conditions météorologiques favorables, est une réelle puissance agricole. La diversité de ses régions et de ses climats permet de cultiver toute l'année des biens variés et de positionner le pays comme le 12<sup>ème</sup> producteur mondial d'aliments (2016). La production agricole est majoritairement représentée par le maïs qui est un aliment basique dans l'alimentation des mexicains car il est nécessaire à l'élaboration des tortillas, galettes de maïs présentent lors de tous les repas de la majorité de la population. Les autres produits phares de l'agriculture nationale sont le blé, les haricots, le café ou encore la canne à sucre. En terme d'élevage, le pays se situe à la 11<sup>ème</sup> place mondiale avec des volumes très importants de production de lait, de volaille et de viande de boeuf. La production primaire du Mexique est donc importante en volume mais présente une variété limitée.

Une des forces du marché agroalimentaire mexicain est liée aux exportations vers les pays voisins, principalement les États-Unis. Cela permet au pays d'avoir une balance commerciale agricole positive de plus de 3 milliards de dollars américains (2016)<sup>1</sup> et exportant plus que ce qui est importé. En effet le pays est très bien situé dans les classements mondiaux d'exportations en étant le premier avec certains produits comme la bière, la tequila, la tomate et l'avocat<sup>2</sup>.

La majorité de la production nationale étant peu variée, le gouvernement a mis en place depuis quelques années des politiques agricoles visant à développer le secteur agricole et à diversifier sa production. En effet, la majorité de la production agricole (environ 80%) provient d'exploitations rurales de moyenne à petite taille de type "familial" dont les infrastructures sont peu développées. Les institutions bancaires ne facilitent pas l'accès au crédit à cette grande majorité

---

<sup>1</sup> SAGARPA 13/02/2017 [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.gob.mx/sagarpa/prensa/alcanzan-exportaciones-agroalimentarias-casi-30-mil-millones-de-dolares-en-2016>>(consulté le 12 avril 2018)

<sup>2</sup> SAGARPA.25/02/2017 [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.gob.mx/sagarpa/prensa/auumentan-dos-mil-218-mdd-exportacion-de-los-20-principales-productos-agroalimentarios> >(consulté le 12 avril 2018)

d'agriculteurs, ce qui ralentit la modernisation des exploitations. C'est pour cela que le gouvernement a mis en place des programmes financés par la SAGARPA (ministère mexicain de l'agriculture, l'élevage et la pêche) entre autres. En opposition aux petits producteurs qui produisent la majorité des denrées consommées au Mexique, les grands groupes agroalimentaires eux se destinent principalement à l'exportation avec des prix bas dûs aux économies d'échelles. Ces grands groupes "profitent" de la situation géographique du Mexique, de son climat mais aussi de sa main d'oeuvre à bas coûts pour maximiser ses revenus.

D'autre part, en terme de consommation alimentaire, le pays se place aussi dans les premiers de plusieurs classements. C'est ainsi qu'en 2017, le Mexique a été classé premier en terme de surpoids de la population avec plus de 30% de la population obèse ! Le pays a donc le triste palmarès de premier pays en obésité infantile et deuxième en obésité chez les adultes selon l'OCDE en 2017 (Organisation de Coopération et de Développement Économiques)<sup>3</sup>. Cela place le pays à la première place en terme de diabète. Les causes de ce surpoids general ? Les mexicains sont parmi les plus grands consommateurs de soda au monde en se classant deuxième pays le plus consommateur de Coca Cola<sup>4</sup>. D'autre part, les enfants dès leur plus jeune âge sont habitués à grignoter des aliments pauvres en nutriments et excessivement riches en calories et en graisses tels que les chips ou les biscuits. Cette crise alimentaire nationale est en lien direct avec le fait que le pays soit en phase de développement, avec une majorité de la population appartenant la classe basse ou moyenne. Le manque d'éducation sur l'importance d'une alimentation saine s'additionne aux bas revenus de la population et entraîne la surconsommation d'aliments nocifs pour la santé. De plus, les grands groupes alimentaires ont depuis longtemps remarqué cette caractéristique du marché mexicain et offrent de plus en plus de produits de type "junk food" (produits alimentaires malsains). En effet, dans certains village reculés, où il n'y a même pas d'eau courante, il y aura des sodas et des chips en vente dans la petite épicerie. A noter qu'il est un peu moins cher de se procurer un soda qu'une bouteille d'eau, l'eau courante n'étant pas potable dans le pays.

Dans ce cadre socioculturel, il est évident que le marché des aliments biologiques est encore une niche dans le pays où la majorité de la population est accro à la "malbouffe". Cependant si nous regardons les chiffres, l'agriculture biologique est en plein essor et le pays est désormais le premier producteur biologique d'Amérique latine. Cela s'explique par le fait que les 80% de la production biologique mexicaine sont destinés à l'exportation. L'agriculture biologique représente actuellement

---

<sup>3</sup> Rapport OCDE 2017 sur la santé [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.oecd.org/mexico/Health-at-a-Glance-2017-Key-Findings-MEXICO-in-Spanish.pdf>>(consulté le 10 avril 2018 )

<sup>4</sup> Journal El Economista "México, estratégico para Coca-Cola" [en ligne]. Disponible sur :<<https://www.eleconomista.com.mx/>>(consulté le 10 avril 2018)

plus de 250.000 emplois et le nombre de producteurs a été multiplié par 5 entre 2002 et 2012<sup>5</sup>. Bien que la majorité de la production soit destinée à l'exportation, la consommation domestique est en hausse avec une augmentation de 20% en 2017 selon la SAGARPA.

La niche du bio au Mexique est donc en train de conquérir de nouveaux consommateurs, et cela grâce à l'augmentation du pouvoir d'achat des millennials, une génération plus éduquée, ayant des emplois leur permettant d'avoir un niveau de vie supérieur à la majorité de la population et dont la santé, le bien-être et la protection de l'environnement font partie de leurs préoccupations. D'autre part, les mères de famille commencent - enfin - à se préoccuper des aliments qu'elles achètent et font consommer à leur famille.

C'est dans ce cadre là que ce mémoire développera le thème de **la démocratisation de l'agroalimentaire bio dans un pays en développement** en essayant de répondre à la problématique suivante : ***Comment Campo Vivo peut-elle créer une relation marque-consommateur forte dans le cadre du marché de l'agroalimentaire bio au Mexique ?***

Dans un premier temps nous explorerons les facteurs qui permettent la création d'une relation marque-consommateur forte au travers des chaînes relationnelles expliquant les facteurs liés à l'identification, la satisfaction, la confiance et la fidélité. Ensuite nous analyserons comment Campo Vivo vise à démocratiser le bio au Mexique au travers de cette relation marque-consommateur forte. Pour cela nous traiterons de l'offre de la marque, de sa politique de commerce équitable, de sa vocation éducative et de l'importance de la promotion des ventes dans la grande distribution.

---

<sup>5</sup>Journal Expansion « Las empresas que supieron aprovechar el mercado de comida organica en Mexico » [en ligne]. Disponible sur : <https://expansion.mx/>>(consulté le 14 avril 2018)

## **I. LES FACTEURS PERMETTANT LA CREATION D'UNE RELATION MARQUE-CONSOMMATEUR DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE**

Nous allons dans cette première partie approcher de manière théorique la thématique de ce mémoire au travers de l'analyse de recherches en marketing publiées dans des ouvrages ou articles de recherche, dans le but de montrer les corrélations entre différentes composantes de la relation marque-consommateur.

De nos jours le secteur agroalimentaire mexicain et mondial se compose d'une multitude d'acteurs nationaux et internationaux allant de la multinationale telle que Nestlé ou Mondelez au petit producteur vendant au travers de circuits courts. Les circuits de distribution se sont eux aussi énormément diversifiés avec de nouvelles options d'achat telles que le système de drive offert par les supermarchés, les sites internet permettant de se faire livrer à domicile ou encore les caisses automatiques. Nous sommes résolument dans une ère où l'innovation de la part des marques agroalimentaires et des chaînes de grande distribution se veut permanente et nécessaire pour se distinguer de ses concurrents dans l'esprit des consommateurs.

Les marques agroalimentaires proposent de plus en plus de produits que nous pouvons considérer comme des produits spécialisés tels que les aliments allégés ou sans sucre, des gammes complètes sans gluten, des produits à spécificité religieuse comme le Kashé ou le Allal et des produits sains comme le bio. Le secteur agroalimentaire est donc en train de répondre aux demandes spécifiques de certaines niches de consommateurs en multipliant la largeur de leurs offres de produits alimentaires. Nous ne sommes donc plus dans un modèle d'alimentation purement nourricière. De nos jours, les consommateurs sont de plus en plus avertis et consomment de plus en plus par choix que par obligation. C'est dans le cadre d'un secteur agroalimentaire voyant ses acteurs se diversifier que s'est produit l'avènement de l'alimentation biologique au Mexique, qui actuellement est en phase de croissance comme en France il y a une vingtaine d'années.

Or nous pouvons nous demander comment une marque comme Campo Vivo peut-elle séduire et conquérir des clients au Mexique, un pays où les préoccupations alimentaires sont encore peu importantes. Nous allons donc nous pencher sur certaines composantes de la création d'une relation forte entre les consommateurs et une marque. Pour cela nous allons étudier quatre composantes d'une relation marque-consommateur qui sont : l'identification, la satisfaction, la confiance et la fidélité. Nous ferons une distinction entre d'une part la perception transactionnelle, basée sur la transaction pure entre consommateur et marque et d'autre part la perception relationnelle, basée sur la construction d'une relation durable et sincère.

## 1. L'IMPORTANCE DE L'IDENTIFICATION DES CONSOMMATEURS AUX VALEURS DE MARQUE

Le premier élément de la chaîne relationnelle permettant de créer une relation entre un consommateur et une marque est le phénomène d'identification des consommateurs. Nous allons donc étudier son importance sur un plan sociologique puis nous développerons les différentes perceptions d'une marque permettant au consommateur de s'y identifier.

Depuis toujours, les humains se sont regroupés au sein de groupes auxquels ils s'identifient pour certaines raisons intrinsèques ou extrinsèques. C'est le cas par exemple des religions, où les fidèles se reconnaissent et s'identifient à une pratique religieuse commune. Cette identification peut être intrinsèque si le fidèle considère la religion comme quelque chose ayant un impact positif dans sa vie et que les valeurs que celle-ci prône sont les siennes. D'autre part, l'identification à un groupe peut être extrinsèque, c'est à dire que la personne considère que les autres membres de la société qui lui importent portent un jugement positif sur ce groupe. L'identification sociale s'étend à toutes les strates et activités qui composent la société actuelle, avec l'appartenance à des clubs de sport ou des club privés, à une université ou à une entreprise à laquelle l'individu s'identifie. Pour citer un exemple, le cas de bikers de Harley Davidson est un cas d'école : les membres de ce groupe se reconnaissent entre eux et partagent des valeurs et des passions communes. Les membres volontaires d'un groupe s'identifient à celui-ci pour ce qu'il leur apporte, en répondant à un besoin identitaire et à un besoin d'appartenance.

La littérature a depuis des années étudié le phénomène d'identification à une organisation ou à une entreprise privée, en définissant cela par une sensation de connection entre un individu et une organisation (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994)<sup>6</sup>. Une première définition de l'identification d'un individu à une organisation est le degré dans lequel le membre d'une organisation considère qu'il partage des caractéristiques communes avec celle-ci (Mael & Ashforth, 1992)<sup>7</sup>. Il a été démontré que l'identification des membres d'une organisation entraîne un sens d'appartenance à celle-ci et entraîne des réactions positives de la part des membres. C'est pour cela que les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur le sentiment d'appartenance de leurs employés en communiquant sur les valeurs de l'entreprise. Dans les grands groupes comme dans les PME, les entreprises se veulent de plus en plus transparentes en interne pour permettre aux employés de savoir ce qui se passe dans

---

<sup>6</sup> Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239–263.

<sup>7</sup> Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: An examination of customer–company identification partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.

l'entreprise et ainsi de se sentir comme des membres d'un groupe de confiance. Si un employé considère que les valeurs internes et celles véhiculées à l'extérieur de l'entreprise sont communes aux siennes, il s'identifiera davantage, il y sera plus fidèle et se comportera de manière positive pour l'entreprise.

C'est alors que nous pouvons nous demander si les consommateurs s'identifient aux marques comme les employés à leur entreprise ? La littérature apporte de nombreuses réponses à cela. L'identification aux marques par les consommateurs a été démontrée par des recherches en marketing, et l'impact de cette identification serait la fidélité à la marque et la défense de celle-ci par les clients. Nous pouvons alors nous demander : quels sont les composantes permettant l'identification des consommateurs à une marque ou une entreprise?

Nous allons pour cela nous baser sur un modèle de recherche élaboré et vérifié au travers d'une étude menée par Ahearne, Bhattacharya et Gruen en 2005<sup>8</sup>. Cette étude a fait apparaître trois facteurs perceptuels d'une marque ayant un impact sur l'identification des employés. Le premier facteur d'identification est la perception qu'a le consommateur de l'entreprise. Ce facteur est donc un facteur intrinsèque en lien direct avec les valeurs et la perception propres du consommateur. De nombreux critères subjectifs, car propre à chaque individu, peuvent être pris en compte pour évaluer une entreprise. Premièrement sa position sur le marché : une entreprise leader sera plus facilement bien perçue par la majorité des consommateurs. Bien que, bon nombre de personnes cherchent actuellement à consommer de manière alternative ou décroissante en consommant des produits provenant de petits producteurs ou de marques indépendantes. Un autre critère que les consommateurs peuvent prendre en compte est la performance et l'efficacité de l'entreprise, c'est à dire si son mode de fonctionnement est efficace en soit comme Google par exemple, ou alors si ses produits sont performants en soit, comme un avion de ligne ou une voiture de course. Dans le cadre du secteur agroalimentaire, la performance d'une marque peut être en lien direct avec la qualité des produits et de leurs méthodes de production.

De plus, les consommateurs sont amenés à évaluer les traits humains de la marque en personnifiant celle-ci en lui attribuant un degré de sympathie ou de sensibilité. C'est par exemple le cas de la marque Michel & Augustin qui est très fortement perçue comme une marque sympathique, déjantée et originale. La marque se rapproche ainsi d'une personnalité que certaines personnes apprécient et à laquelle ils s'identifient.

---

<sup>8</sup> Ahearne, M., Bhattacharya, C., et Gruen, T. (2005). Antecedents and Consequences of Customer-Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing. *Journal of Applied Psychology* 90, no. 3: 574-585.

Pour définir l'identité d'une marque nous pouvons nous baser sur le prisme d'identité de marque de Kapferer<sup>9</sup> qui contient des éléments liés à l'internalisation de la personnalité de marque. Le premier élément pouvant servir dans le processus d'identification d'un consommateur est la personnalité de la marque, que Kapferer définit comme la manière dont l'entreprise parle d'elle-même. Un consommateur qui apprécie la manière dont l'entreprise se définit au travers de sa personnalité sera donc plus propice à s'y identifier : par exemple la marque de fromage Roquefort se définit comme "authentique". Le deuxième élément interne est la culture à laquelle se raccroche la marque : par exemple Corona, le style de vie détendue à la mexicaine. Le troisième élément interne est la mentalisation, qui se rapporte à la perception qu'a un consommateur de lui-même en consommant telle marque ou tel produit. Cet élément est défini par le consommateur en opposition avec la personnalité qui, elle, est définie par la marque dans sa communication. En effet, un consommateur qui apprécie une marque se sentira bien en la consommant, alors qu'un autre se percevra de manière négative en consommant la même marque. Dans le secteur agroalimentaire c'est le cas par exemple des adeptes des produits surgelés contre les adeptes de produits frais qui se percevront différemment en consommant une même marque. Ou encore le cas des consommateurs de produits biologiques, que se sentent "coupables" en consommant des produits conventionnels. Les consommateurs ont donc tendance à s'identifier à une marque selon la perception positive qu'ils ont de celle-ci.

L'étude de Ahearne, Bhattacharya et Gruen fait apparaître une deuxième perception qui, elle, serait extrinsèque : l'interprétation de la perception de la marque par les autres selon un consommateur. L'hypothèse posée étant que l'identification d'un individu à une marque serait d'autant plus forte si cet individu perçoit que d'autres individus (considérés comme pertinents) estiment positivement la marque. Nous serions donc dans un phénomène de mimétisme social où les consommateurs ne sont pas des être isolés. En effet, comme le définit Swann (1986), l'identité n'est pas un déterminisme, elle est choisie par les individus. Cela signifie que les consommateurs n'appartiennent pas naturellement à une catégorie et qu'ils peuvent choisir leur mode de consommation pour exprimer leur identité. A cela s'ajoute l'influence externe des consommateurs auxquels un individu s'identifie et veut ressembler. Dans le cas du secteur agroalimentaire, un consommateur sera donc plus propice à consommer les produits d'une marque qui est appréciée par ses amis, ses proches ou des personnes ayant une influence sur lui.

Nous pouvons alors nous demander qui influence les consommateurs dans leurs choix de produits alimentaires ? De nos jours les consommateurs sont de plus en plus avertis sur ce qu'ils

---

<sup>9</sup> Kapferer, J. (2011). France : Pourquoi penser marque ?. *Revue française de gestion*, 218-219,(9), 13-23. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-9-page-13>



consomment et sur l'impact qu'un aliment peut avoir de manière positive ou négative sur leur santé. Les sources d'information se sont démultipliées et désormais en quelques clics depuis un ordinateur ou même un téléphone portable, nous avons accès à des informations sur les produits que nous consommons. Les associations de consommateurs sont considérées comme la source d'information la plus fiable. En effet 90% des consommateurs considèrent que les informations divulguées par les associations de consommateurs sont fiables et rassurantes (Ipsos 2013)<sup>10</sup>. La deuxième source d'information jugée comme fiable est celle des agriculteurs (20%). Cela signifie que si des associations d'agriculteurs communiquent positivement sur une marque, les consommateurs pourront plus facilement s'y identifier. Alors qu'au contraire, si des agriculteurs protestent ou critiquent une entreprise agroalimentaire ou une marque, l'impact sera négatif et les consommateurs pourront ne plus d'identifier à une telle entreprise. C'est le cas des associations de producteurs laitiers par exemple, qui protestent contre les grands groupes agroalimentaires comme Lactalis. La troisième source d'information fiable est celle des experts scientifiques (72%). Une grande majorité considère donc les scientifiques comme des sources pertinentes pour évaluer une marque. Lorsque des experts vont pointer du doigt les méfaits de certains produits tel que les sodas, par exemple, de nombreux consommateurs cesseront de s'identifier à ces marques. Ou au contraire, si des experts communiquent sur les bienfaits de l'alimentation biologique, les consommateurs pourront s'identifier de plus en plus aux marques actrices du secteur. En opposition, les médias ne sont considérées que par 35% des consommateurs comme étant des sources fiables concernant les informations transmises sur l'industrie agroalimentaire. Ces chiffres viennent d'une étude Ipsos menée en France. Dans le cas de l'industrie agroalimentaire au Mexique les chiffres seraient bien différents. En effet, comme je l'expliquais dans l'introduction de ce mémoire, la population est en majorité peu éduquée et donc susceptible de croire plus "aveuglément" les médias et les campagnes publicitaires des grands groupes agroalimentaires qu'en France. Au Mexique, si une marque communique sur les vertus de ses produits (par exemple la teneur en calcium d'un yaourt) alors que ce produit contient aussi une immense quantité de sucre et de graisses saturées, les gens ne remettent pas en question la qualité de ce produit. Le concept du "ce qui est diffusé à la télé" est presque la règle. Les personnes influençant l'appréciation d'une marque au Mexique ne sont donc pas toujours objectives, mais l'impact est le même : les consommateurs s'identifient à une marque si le locuteur leur semble pertinent.

Dans la littérature apparaît une autre facette de l'identification, basée sur la perception que les autres ont d'une marque, au travers du prisme de l'identité de la marque. Kapferer définit que de

---

<sup>10</sup> Ipsos : « Les Français et la confiance alimentaire » [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.ipsos.com>> (consulté le 5 avril 2018)

manière extrinsèque, une facette de l'identité d'une marque est le reflet. Celui-ci étant défini comme la manière dont les autres considèrent un individu qui consomme telle marque. Dans le cas de Michel & Augustin, le reflet est celui d'une personne jeune active et urbaine<sup>11</sup>. Le reflet de Danone est celui d'une personne positive qui prend soin d'elle et celui de Corona d'une personne agréable, jeune et détendue. Plus le reflet d'une marque se rapprochera des attentes en terme de perception de soi par les autres d'un individu, plus celui-ci s'identifiera à la marque.

La troisième composante qui rentre en compte dans la perception d'une marque par un consommateur est celle de la perception du personnel intermédiaire entre l'entreprise et lui même. En effet l'étude de Ahearne, Bhattacharya et Gruen fait apparaître le rôle des vendeurs et de représentants commerciaux dans l'identification à la marque. Les intermédiaires entre la marque et le consommateur représentent la marque aussi bien en B2B qu'en B2C. En effet les commerciaux ont un rôle clef en B2B car ils sont le pont direct entre deux entreprises et doivent représenter les valeurs et la culture de l'entreprise. De même en B2C, les vendeurs, le service client ou encore les techniciens sont la face publique des entreprises. Si le consommateur a une bonne impression d'un intermédiaire de la marque, il sera donc plus propice à s'identifier à celle-ci. De plus les intermédiaires permettent au consommateur de mettre un ou des visages sur une marque, ce qui la rend plus humaine et plus proche d'eux.

Dans le cadre de la grande distribution alimentaire les marques n'ont pas l'opportunité d'avoir des vendeurs proposant une attention personnalisée comme dans une petite épicerie spécialisée ou un magasin d'aliments biologiques. En France, les intermédiaires entre la marque et les consommateurs dans les supermarchés sont la force de vente telle que les hôtesses proposant des animations sur le point de vente. Au Mexique, il existe une force de vente primordiale pour les marques, ce sont les promoteurs qui ont pour rôle de mettre en rayon les produits car les supermarchés ne le font pas d'eux même. Les promoteurs se chargent très régulièrement aussi d'organiser des dégustations sur les points de vente. Ce sont donc eux les intermédiaires entre la marque et le consommateur final. L'apparence, l'attitude et la qualité du service des promoteurs ont donc un impact sur l'identification des consommateurs à la marque.

Une autre source d'influence sur l'appréciation des marques apparue au cours des dernières années sont les influenceurs qui partagent leur vie quotidienne et leurs opinions sur le monde qui les

---

<sup>11</sup> Cas M1878 Michel et Augustin: diagnostic de la marque et développement

entourent au travers de leurs réseaux sociaux. Ils sont devenus en quelque sorte des ambassadeurs de marques. La majorité des influenceurs appartient à la tranche d'âge des millennials et ont en moyenne entre 19 et 30 ans (étude Reech 2018)<sup>12</sup>. Ils sont devenus des sources d'informations pertinentes pour la génération des Millenials qui les suivent au travers de leurs comptes Instagram, YouTube, Facebook, Tweeter ou leur blog. Si un consommateur apprécie un influenceur et que celui-ci donne son opinion positive ou négative sur une marque, cela aura donc un impact direct sur l'identification de cet individu à cette marque. C'est pour cela que de nos jours les marques portent de plus en plus d'intérêt à offrir des produits ou payer des influenceurs pour qu'ils présentent leurs produits à leur *followers*<sup>13</sup>.

Maintenant que nous avons défini trois composantes de la perception d'une marque pouvant entraîner une identification des consommateurs, nous allons développer les caractéristiques de l'entreprise qui sont nécessaires pour qu'un consommateur s'identifie. Le premier facteur à prendre en compte est la saillance de l'offre pour le consommateur. En effet, il faut que le produit proposé semble assez pertinent et attractif aux yeux du consommateur pour que la marque lui semble saillante (Bhattacharya & Sen 2003)<sup>14</sup>. La saillance de la marque crée un intérêt pour le consommateur ayant des aspirations d'accomplissement personnel au travers de sa consommation. C'est le cas des marques de luxe qui vendent une part de rêve et sont très saillantes pour de nombreux consommateurs. C'est aussi le cas des marques d'aliments bios qui offrent des produits intéressants pour leurs consommateurs cibles qui peuvent ainsi exprimer leur identité au sein de la société. Le deuxième élément est la fréquence des interactions entre la marque et le consommateur. Plus la fréquence des interactions est élevée, plus le consommateur va s'identifier à la marque. Cela peut être impulsé par du marketing direct avec des newsletters, du mailing commercial, des offres promotionnelles. Les réseaux sociaux des marques leur permettent aussi d'interagir avec les consommateurs de manière plus directe et parfois personnalisée grâce au community management. Si un consommateur reçoit une réponse à son commentaire sur une publication sur Facebook ou Instagram, alors il se sentira plus proche de la marque et s'y identifiera davantage. Le dernier facteur entraînant une identification forte est la fréquence d'utilisation du produit. En effet, un consommateur s'identifiera plus fortement à une marque de son quotidien qu'à une marque dont il n'utilise presque jamais les produits. Dans le secteur agroalimentaire bio ou non, les produits sont majoritairement des produits de consommation courante (hors produit gourmet). Les

---

<sup>12</sup> Étude « Les influenceurs et les marques » [en ligne]. Disponible sur : <https://www.reech.com/fr/blog/> > (consulté le 4 mai 2018)

<sup>13</sup> Followers: terme désignant les abonnés à un compte sur les réseaux sociaux.

<sup>14</sup> Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88.

consommateurs s'identifient donc plus facilement lorsqu'ils utilisent souvent un produit de la marque.

Nous pouvons alors nous demander quels sont les impacts de l'identification sur la marque ? Le fait qu'un consommateur s'identifie à une marque a un impact positif sur celle-ci. La première conséquence de l'identification est l'adoption des produits ou des services (Bergami & Bagozzi, 2000). Le consommateur qui s'identifie à une marque est donc plus propice à devenir client de celle-ci. La deuxième conséquence est le rôle supplémentaire du consommateur, qui se transforme en un ambassadeur de la marque. Le consommateur qui s'identifie à une marque aura tendance à en parler positivement autour de lui et dans sa sphère d'influence. Cela peut se transmettre par du bouche à oreille positif, des bonnes recommandations sur les réseaux sociaux et même l'apparition de groupes de "fan" de la marque. Dans le secteur agroalimentaire, le bouche à oreille est très important aux travers des forums ou blog de cuisine par exemple, où les consommateurs qui sont aussi créateurs de contenu peuvent recommander l'usage de marques précises.

## **2. LES VARIABLES AFFECTANT LA SATISFACTION DES CONSOMMATEURS**

Un autre élément de la chaîne relationnelle que nous allons étudier est la satisfaction des consommateurs. Nous allons expliquer les variables affectant la satisfaction. Il n'existe pas une seule définition de la satisfaction mais au contraire une multitude de versions. Une définition existante parlant d'un état est celle-ci : "la satisfaction est un état psychologique mesurable et consécutif à une expérience de consommation." (Yves Evrard 1993). D'autres définissent la satisfaction comme un processus de comparaison comme ceci : « La satisfaction est le résultat d'un processus de comparaisons psychiques et complexes. La comparaison d'une valeur théorique avec une valeur effective : paradigme de confirmation / infirmation. » (Boris Bartikowski, 1999). Enfin, une définition intermédiaire qui peut être utilisée est la suivante : « La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli. » (Sylvie Llosa, 1997). Le point commun de ces trois définitions est le fait que la satisfaction est le résultat d'une comparaison entre des attentes et un ou des résultats perçus. Nous allons étudier ce processus car la satisfaction des consommateurs est essentielle du fait de son impact direct sur la performance d'une marque (Bourgeon et al 2007)<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> D. Bourgeon, Bernard Cova, Yves Evrard, Petr Christine. Au-delà du paradigme de « disconfirmation » des attentes : Quand le lien remplace le bien. May 2007, *AFM*, 27 p., 2007.

Le premier paradigme concernant la satisfaction est celui de la confirmation des attentes. Ce paradigme est basé sur une comparaison entre la qualité perçue, après l'expérimentation réelle du produit ou service, versus la qualité qui était attendue avant l'expérience de consommation. Trois résultats de cette comparaison sont possibles. Premièrement, si la qualité perçue après l'expérience de consommation est inférieure à la qualité qui était attendue : le consommateur sera insatisfait (sentiment négatif). Deuxièmement, si la qualité perçue est égale à la qualité qui était attendue : le consommateur sera satisfait (sentiment positif ou neutre). Enfin, si la qualité perçue est supérieure à la qualité attendue : le consommateur sera fortement satisfait (sentiment positif).

Un autre paradigme pouvant être utilisé pour mesurer la satisfaction des consommateurs est le paradigme de non-confirmation (Olivier 1980). Ce modèle explique que le degré de satisfaction ou d'insatisfaction dépend de la différence entre la perception et la/les attentes propres à un consommateur. Considérons que (A) correspond aux attentes précédant l'expérience de consommation et que (P) correspond à la Performance perçue après l'expérience de consommation. L'appréciation de la satisfaction se fait au travers d'une non-confirmation positive, c'est à dire que ( $P - A > 0$ ). Cela signifie que si la performance perçue est supérieure aux attentes, le consommateur sera satisfait et que plus cette différence sera grande plus la satisfaction augmentera.

figure 1: le modèle de non-confirmation des attentes (Olivier 1980)



Nous pouvons alors nous demander si la qualité est la base de la satisfaction ? Il convient de préciser que la qualité perçue utilisée dans le paradigme de la confirmation des attentes est une notion subjective propre à chacun. En effet un individu peut considérer qu'une qualité moindre est satisfaisante alors qu'un autre aura des attentes qualitatives plus élevées. La qualité perçue est donc le résultat de l'expérience de consommation d'un client. La qualité perçue est donc une composante qui est à la base du processus de satisfaction. Il est donc important de ne pas confondre la qualité réelle objectivement déterminée par un expert et la qualité perçue par un consommateur.

Dans la littérature, nous voyons apparaître trois caractéristiques propres à la satisfaction : la subjectivité, la relativité et la temporalité (Daniel Ray 2001)<sup>16</sup>. Premièrement, la subjectivité se réfère au fait que chaque consommateur a des attentes en terme de qualité qui lui sont propres.

---

<sup>16</sup> Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction de la clientèle, Paris, Éditions d'Organisations, 2001, p. 9-10.

Deuxièmement, la satisfaction est relative car elle dépend des attentes (subjectivité) de chaque consommateur. Enfin, la satisfaction est évolutive, c'est à dire qu'elle varie dans le temps. En effet un produit qui satisfait un consommateur peut ne plus le satisfaire dans quelques semaines, mois ou années. Dans le cadre du marché agroalimentaire, une maladie telle que le diabète peut changer la satisfaction envers une marque si elle ne propose pas de produits adaptés. Ou encore, si un consommateur prend la décision de devenir végétarien, il ne sera plus satisfait par l'offre de viande d'une marque. Au cours de la vie d'un individu, ses goûts alimentaires évoluent et donc sa satisfaction variera.

Nous pouvons alors nous interroger sur les phases qui composent le processus de satisfaction. Une réponse a été apportée dans la littérature par Heribert Gierl (1995) qui définit et explique trois étapes successives du processus de satisfaction. Selon son étude, le paradigme de confirmation des attentes est la première phase du processus. Le processus débute donc par une comparaison cognitive entre la qualité perçue et la qualité attendue. Les deux phrases suivantes sont la réaction affective et le comportement. Ces phases sont conditionnées par la comparaison cognitive et trois issues sont possibles. Premièrement, si la comparaison cognitive aboutit à un résultat négatif (qualité perçue inférieure à la qualité attendue) la réaction affective est un état d'insatisfaction qui entrainera un comportement négatif : le client pourra présenter une plainte ou parler de manière négative de la marque ou du produit. La deuxième possibilité est le résultat d'une comparaison cognitive neutre (qualité perçue égale à la qualité attendue) qui entraîne une réaction affective d'indifférence et ne provoquera pas de réaction particulière dans la phase comportementale. Dans ce cas de figure, la marque ou le produit n'est pas perçu positivement, mais il n'entraîne pas non plus de satisfaction supérieure pour le client qui n'aura aucune réaction particulière suite à l'expérience de consommation. Enfin la troisième issue possible du processus de satisfaction est le résultat d'une comparaison cognitive positive (qualité perçue supérieure à la qualité attendue) : cela entraîne une réaction affective de satisfaction qui aboutit à un comportement positif. Dans ce cas de figure le client satisfait réagit par un compliment. Il pourra alors parler positivement de la marque ou du produit dans son cercle d'influence.

Les caractéristiques et les phases du processus de satisfaction que nous venons d'analyser sont basées sur une approche transactionnelle. Comment le processus de satisfaction apparaît-il dans un contexte relationnel ? Il apparaît que la satisfaction transactionnelle est un processus concernant un produit et une expérience de consommation isolée qui ne prend pas en compte la durée de la relation consommateur-marque. Une définition de la satisfaction relationnelle est la suivante « un construit abstrait et cumulatif qui décrit l'expérience totale (cumulée) de

consommation d'un produit ou d'un service » (M. Johnson et alii, 1995)<sup>17</sup>. En effet l'approche de la satisfaction transactionnelle est basée sur une accumulation de satisfactions dans le temps. La satisfaction relationnelle est donc nécessaire car elle s'inscrit dans le temps et permet de renforcer la relation entre une marque et les consommateurs. Plus un client cumule des épisodes de consommation lui apportant une satisfaction positive sur le plan cognitif et émotionnel, plus sa relation à la marque sera forte. De plus, la satisfaction relationnelle permet de contrebalancer une insatisfaction ponctuelle d'un consommateur. En effet si le consommateur est très satisfait d'une multitude d'expériences de consommation, il est plus propice à "pardonner" la marque si une expérience est insatisfaisante.

Enfin nous pouvons nous demander si la satisfaction positive est suffisante dans le secteur agroalimentaire actuel ? En effet, la concurrence est de plus en plus rude et il ne suffit plus de satisfaire les clients, il faut les surprendre. C'est alors que nous pouvons parler d'une notion assez récente : l'enchantement du consommateur. Selon ce concept, il ne suffit plus de satisfaire un client ; l'expérience de consommation doit lui apporter une sensation de satisfaction maximale. Les marques doivent donc trouver le moyen de surprendre les consommateurs en dépassant leurs attentes. Pour cela les produits alimentaires doivent présenter des caractéristiques novatrices qui dépassent les attentes des consommateurs. C'est pour cela que les acteurs du secteur agroalimentaire proposent des formats et des saveurs de plus en plus variés. L'agriculture biologique peut répondre à cette nécessité d'enchantement au travers de produits innovants. En effet, l'appellation "agriculture biologique" ne suffit pas à enchanter le consommateur.

La satisfaction apparaît donc comme un maillon essentiel de la construction d'une relation marque-consommateur forte. Mais de manière isolée, la satisfaction ne suffit pas à créer une relation forte. La majorité de la littérature considère que la satisfaction relationnelle doit se compléter par la confiance pour que la relation marque-consommateur soit forte (T. Hennig-Thurau et alii, 2002)<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Johnson Michael E., Anderson Eugene W., Fornell Claes. Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. *Journal of Consumer Research*, 1995, 21, pp. 695-707.

<sup>18</sup> Hennig-Thurau Thorsten, Gwinner Kevin P., Gremler Dwayne D. Understanding relationship marketing outcomes : An integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 2002, Vol.4, N° 3, pp. 230-247.

### 3. LA CONFIANCE COMME BASE DE LA RELATION MARQUE-CONSOMMATEUR

Nous avons déjà analysé deux composantes de la relation consommateur entreprise. Nous allons désormais parler d'une variable centrale qui est la confiance envers la marque. Bien que les recherches en marketing portant sur le comportement du consommateur ont commencé à étudier la notion de confiance dans les années 1960, ce n'est que plus récemment dans les années 1990 que la littérature s'est intéressée à la confiance dans une approche relationnelle. En effet, la confiance apparaît désormais comme une composante essentielle à la création d'une relation (Sireix et Dubois 1999)<sup>19</sup>.

De nombreuses définitions existent concernant la confiance. Une première définition la plaçant au coeur de la création d'une relation est la suivante : " ensemble d'activités qui permettent d'établir, de développer et de maintenir des échanges relationnels importants" (Morgan et Hunt 1994)<sup>20</sup>. Alors que d'autres présentent la confiance selon une conception bidimensionnelle qui prend en compte la crédibilité et la bienveillance (Sireix et Dubois 1999). Dans ce cadre là, la crédibilité représente la perception qu'a un consommateur concernant la capacité d'une entreprise à lui offrir des produits répondant à ses attentes en terme de qualité. Une entreprise doit donc être perçue comme experte par un consommateur pour que celui-ci lui attribue de la crédibilité. D'autre part, l'approche bidimensionnelle prend en compte le concept de bienveillance perçue par le consommateur. La bienveillance peut se définir comme une volonté de l'entreprise d'offrir une relation pérenne aux consommateurs.

Dans la littérature apparaît aussi une notion plus complète de la confiance qui est tridimensionnelle. Nous allons pour cela utiliser la vision de Gurviez (1999)<sup>21</sup>. La première dimension se réfère à l'expertise et à la maîtrise d'un savoir-faire attribués à l'entreprise et correspond ainsi à la notion de crédibilité de la conception de Sireix et Dubois. La deuxième dimension est liée à l'intégrité de l'entreprise. Cette dimension est basée sur l'honnêteté de l'entreprise qui se doit de fournir ce que le consommateur attend. Et enfin la troisième dimension est basée sur la prise en compte de l'intérêt des consommateurs et l'engagement à long terme de l'entreprise. Cette troisième notion est donc la bienveillance. L'approche tridimensionnelle apporte donc une troisième composante de la

---

<sup>19</sup> Sireix Lucie, Dubois Pierre-Louis. Vers un modèle Qualité-Satisfaction intégrant la confiance. *Recherche et Application en Marketing*, 1999, vol. 14, n° 3, pp. 1-22.

<sup>20</sup> Morgan Robert M., Hunt Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 1994, Vol.58, N° 3, pp. 20-38.

<sup>21</sup> Gurviez Patricia. La confiance comme variable explicative du comportement du consommateur : proposition et validation empirique d'un modèle de la relation à la marque intégrant la confiance. *Actes du 15e Congrès international de l'Association Française de Marketing*, Strasbourg, 19-20 mai, 1999, pp. 301-327.



confiance : l'intégrité de la marque. Certaines recherches proposent de regrouper sous une même dimension, celle de la loyauté, les deux notions de bienveillance et d'honnêteté. C'est le cas de Gurviez (1998)<sup>22</sup> qui présente donc la confiance comme étant composée de la crédibilité et la loyauté (bienveillance et honnêteté).

On constate au travers de la littérature que la confiance est basée à la fois sur l'expertise de l'entreprise (crédibilité), l'altruisme et la pérennité de la relation proposée (bienveillance) et l'engagement de l'entreprise dans une relation (honnêteté). Quels sont alors les niveaux de confiance d'un consommateur envers une marque? La recherche de Gurviez (1998) apporte une réponse concernant les effets de la crédibilité et la loyauté sur la relation du consommateur à la marque. Le premier niveau possible est la méfiance comme résultat d'une perception de l'entreprise comme étant ni crédible ni loyale. C'est le pire cas de figure et les entreprises créant de la méfiance chez les consommateurs doivent agir pour communiquer aussi bien sur la qualité de leurs services (levier cognitif) que sur leur engagement sincère à créer une relation durable (levier émotionnel). Le deuxième niveau est la confiance calculatrice, où l'entreprise est perçue comme crédible mais non loyale. Le consommateur perçoit que l'entreprise utilise les consommateurs sans s'engager réellement dans une relation avec eux. Dans ce cas de figure, la marque doit démontrer sa bienveillance et son honnêteté pour éviter que les consommateurs ne s'engagent pas plus que l'entreprise dans une relation durable. Le troisième niveau proposé par cette étude est la confiance conditionnelle, celle-ci étant basée sur une entreprise perçue comme loyale mais pas fortement crédible. Dans ce cas de figure les consommateurs ont foi dans les caractéristiques sociales de l'entreprise (sa bienveillance et son honnêteté) mais n'ont pas de preuves de son expertise. La confiance est donc conditionnée par la confirmation positive de son expertise. Ce cas de figure apparaît par exemple lorsqu'une entreprise déjà existante et ayant prouvée sa loyauté décide de faire une extension de marque et se lance sur un nouveau marché. L'entreprise doit alors prouver son expertise sur ce marché précis pour que la confiance des consommateurs soit optimale. Enfin le niveau idéal de confiance est celui de la confiance ferme qui repose sur une perception positive de l'entreprise en terme de loyauté et de crédibilité. Pour qu'une marque obtienne une confiance ferme de la part de ses consommateurs, elle doit agir sur tous les leviers de son marketing mix pour donner confiance en son produit au travers de ses caractéristiques propres (levier cognitif) mais aussi sur ses valeurs et son engagement (valeur affective).

Dans le secteur agroalimentaire, les marques doivent aussi bien montrer que leurs produits sont de qualité que montrer que la marque s'engage à maintenir cette qualité dans le temps et à agir

---

<sup>22</sup> Gurviez, P. (1998). La confiance du consommateur dans la marque: conceptualisation, mesure et management. *14ème Congrès de l'Association Française du Marketing*, 73-96

de manière honnête envers ses consommateurs. Il est donc primordial de construire une image forte pour les marques et de susciter la confiance de ses consommateurs. Dans le cas des scandales alimentaires, tel que le scandale de la viande de cheval dans les lasagnes surgelées de la marque Findus, la confiance des consommateurs a fortement diminué car elle a perdu son image de marque loyale. Plus récemment, le cas du lait infantile contaminé par des salmonelles a fait perdre au groupe Lactalis sa crédibilité en terme de qualité de production. Une perte de confiance envers la marque peut donc avoir d'importantes conséquences négatives sur la performance de celle-ci.

La confiance apparaît donc comme une variable essentielle dans la création d'une relation marque-consommateur durable et forte.

#### **4. LES TYPES DE FIDELITE A UNE MARQUE AGROALIMENTAIRE**

Avant même de parler de fidélité à une marque, il convient de s'interroger sur le terme de fidélité en soi. Dans les relations humaines, un individu est considéré comme fidèle à un autre s'il a un comportement d'exclusivité durable envers cette personne. Dans ce cadre social il est cependant difficile de parler de fidélité absolue car la limite de celle-ci est relative à chacun. Le concept d'infidélité est donc relatif à chacun.

Dans le cadre des relations entre un consommateur et une marque il est donc essentiel d'étudier les types et les composantes de la fidélité. Les définitions classiques de la fidélité à une marque proposent deux types de fidélité : la fidélité comportementale et la fidélité attitudinale (Jacoby & Chesnut 1978)<sup>23</sup>. Premièrement, la fidélité comportementale est basée sur le réachat du produit ou du service. Cette première vision de la fidélité considère qu'un client fidèle est un client qui achète le produit de manière répétée dans le temps. Or cette première vision est très réductrice car elle considère que le plus important est la manière dont agit le consommateur et non la manière dont il pense. En effet, cette notion considère que le consommateur peut répéter son acte d'achat de manière inertielle pour des raisons qui peuvent être économiques, liées à une routine ou dues à un manque d'alternatives possibles. En effet, si le produit proposé par la marque n'a pas de concurrents ou de produits de substitution dans un point de vente, le réachat est plus lié à une fatalité qu'à un choix réel. Cette notion de fidélité comportementale ne considère pas que le client est fidèle car il éprouve un attachement envers la marque ce qui signifie que celui-ci pourra

---

<sup>23</sup> Jacoby J., Chesnut R.W, *Brand Loyalty : Measurement and Management*, New York, *Ronald Press*, 1978.

rapidement changer d'option si un changement se produit. En effet, ce type de fidélité est fragile et un client ayant une forte fidélité comportementale peut très facilement être infidèle à la marque si les circonstances changent. La fidélité comportementale n'est donc pas synonyme d'une réelle préférence de la part des consommateurs, mais plutôt le résultat de l'exécution d'un bon marketing mix de la part de la marque (Cristou 2001)<sup>24</sup>.

La deuxième composante classique de la fidélité est quant à elle basée sur des mécanismes cognitifs. Il convient de définir que l'attitude se base sur trois composantes. La première est la composante cognitive qui concerne la perception de la marque sur des critères rationnels tels que les ingrédients, le prix ou l'origine de l'aliment. Ensuite s'ajoute la composante affective qui concerne les sentiments évoqués par la marque tels que l'envie, le bien-être ou l'humeur. Enfin la troisième composante de l'attitude est conative, c'est à dire l'intention d'acheter un produit de la marque. La composante attitudinale est souvent qualifiée de "vraie fidélité" car elle est basée sur une attitude positive d'un consommateur envers la marque et non pas d'une inertie de consommation. Cette approche classique de la fidélité repose sur une vision assez transactionnelle où la fidélité entraîne le réachat soit par habitude soit par choix.

Plus récemment dans la littérature est apparue une nouvelle vision du concept : la fidélité relationnelle. Cette nouvelle approche a pour but d'expliquer de manière plus complète la fidélité, en faisant face aux limitations de l'approche classique. Selon l'approche relationnelle, la fidélité crée une relation durable entre un consommateur et une marque ou une enseigne. Une définition proposée dans la littérature cite que la fidélité "représente l'expression de la relation affective continue qui lie un consommateur à une marque et se manifeste lors des situations d'achat et de consommation." (Moulin 1998)<sup>25</sup>. La fidélité est ainsi perçue comme une relation dans laquelle chaque partie s'engage, ce qui résulte en un renforcement de la fidélité mutuelle (Frisou 1998)<sup>26</sup>. Cette approche a pour but de différencier les consommateurs réellement fidèles, qui s'engagent dans une relation avec la marque, de ceux qui sont fidèles par inertie.

La fidélité relationnelle est donc fortement liée à la notion d'engagement qui va pousser le consommateur à maintenir son niveau de fidélité dans le temps. Les impacts d'un engagement réel sont de deux ordres. Premièrement, un consommateur engagé envers une marque va présenter une

---

<sup>24</sup> Cristou Cécile. Définition, mesure et modélisation de l'attachement à une marque comme la conjonction de deux dimensions distinctes et concomitantes : La dépendance et l'amitié vis-à-vis de la marque. *Centres d'études et de recherche sur les organisations et la gestion*, IAE d'Aix-en-Provence, 2001.

<sup>25</sup> Moulin Jean-Louis. État de fidélité et relation de fidélité. *Décisions Marketing*, 1998, n° 13, pp.67-73.

<sup>26</sup> Frisou Jean. Vers une théorie éclectique de la fidélité des clients : le cas des services de télécommunication. *Actes du 14e Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Bordeaux, 1998, Mai.

volonté de maintenir la relation à l'avenir et va même chercher à la renforcer progressivement. D'autre part, l'engagement a pour résultat de renforcer l'attitude du consommateur envers la marque aussi bien au niveau cognitif qu'affectif. L'engagement est donc essentiel pour obtenir une fidélité durable, cependant la fidélité se doit d'aboutir en actions concrètes et non pas seulement abstraites (N'goala 2003)<sup>27</sup>.

Nous pouvons alors nous demander en quels actes peut se traduire la fidélité relationnelle ? Selon Cristou (2001), la fidélité relationnelle peut aboutir à deux comportements bienveillants de la part des consommateurs ayant l'intention de maintenir une relation avec la marque. Le premier comportement favorable est le fait qu'un client fidèle soit vecteur de bouche à oreille positif. Dans ce cas de figure, le consommateur devient un ambassadeur de la marque et va partager son expérience et les attributs positifs du produit à son cercle d'influence. La spécificité du bouche à oreille est que l'information provient directement du consommateur d'une manière externe à la marque qui n'a pas de contrôle sur son discours. De plus, le bouche à oreille jouit d'une forte crédibilité (Gremler et alii 1994)<sup>28</sup> en comparaison de la publicité car il est produit par les consommateurs et non par les marques. Un consommateur fidèle pourra donc parler à ses proches, ses amis ou ses collègues de son expérience positive. De plus, le cercle d'influence d'un individu peut se démultiplier au travers de ses réseaux sociaux. Désormais une personne peut partager son avis sur une marque ou un produit avec ses centaines d'amis sur Facebook ou Instagram. C'est le cas des influenceurs qui sont suivis par des milliers ou millions d'abonnés à qui ils peuvent partager leurs opinions sur un produit ou une marque. Bien que, dans certains cas de figure, les influenceurs sont payés par les marques pour promouvoir un produit, ce qui élimine l'effet de crédibilité naturelle du bouche à oreille. C'est pour cela que les influenceurs essayent d'intégrer les mentions de marques de la manière la plus naturelle possible pour limiter cet effet "sponsorisé par la marque" que les consommateurs peuvent percevoir.

Par ailleurs, le deuxième comportement bienveillant qui peut apparaître est celui de la réclamation. Ce phénomène a lieu suite à une insatisfaction suite à l'acquisition d'un produit ou d'un service. La réclamation est définie comme une "demande d'information de rectification et ou de compensation" de la part d'un client suite à l'insatisfaction post achat (Prim- Allaz et Sabadie 2003)<sup>29</sup>. Un client fidèle présentant un engagement dans la relation avec la marque pourra ainsi se

---

<sup>27</sup> N'goala Gilles. Proposition d'une conceptualisation et d'une mesure relationnelle de la fidélité. Actes du *Congrès de l'Association Française du Marketing*, Gammarth (Tunisie), 9-10 mai 2003.

<sup>28</sup> Gremler Dwayne D. Stephen W. Brown. Word-of-Mouth communication and customer loyalty to service providers. in *AMA Summer Educators' Conference Proceedings : enhancing knowledge development in marketing*, 1994, Vol. 5, R. Achrol and A. Mitchell, eds. Chicago : *American Marketing Association*, pp. 331-32.

<sup>29</sup> Prim-Allaz Isabelle, Sabadie William. Les apports de la théorie de la justice pour une meilleure gestion des réclamations clients. *Actes du Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Tunis, 2003, pp. 1179-1203.

transformer en une source d'informations pour la marque. En effet, les réclamations de la part d'un client fidèle permettent à la marque de rectifier une erreur ou encore d'améliorer un produit. Dans le secteur agro-alimentaire les réclamations des clients peuvent permettre d'optimiser la présentation d'un produit (son emballage, son grammage, son matériau) ou bien ses caractéristiques sensorielles (goût, odeur, aspect). Au travers de leurs réclamations, les consommateurs peuvent également permettre à la marque d'ajuster ses prix ou ses canaux de distribution. Par exemple, si de nombreux consommateurs réclament le fait qu'un produit n'est pas disponible dans un canal de distribution, c'est une opportunité pour la marque. Il est essentiel d'écouter les consommateurs et de prendre en compte leurs réclamations car si la marque n'agit pas pour remédier à l'insatisfaction, la relation peut se détériorer ou se rompre.

La fidélité relationnelle se construit donc grâce à un réel engagement apportant des bénéfices mutuels pour les consommateurs et pour les marques. Au travers de cette notion, le consommateur est perçu comme un partenaire de la marque et non comme une simple source de revenus.

Pour conclure cette première partie, nous avons vu apparaître l'impact de différentes composantes de la relation marque-consommateur. La première composante est l'identification qui se base sur la perception interne et externe de la marque et de sa force de vente. Le degré d'identification dépend de la saillance des produits de la marque pour le consommateur ainsi que de la fréquence d'interactions avec la marque et d'utilisations des produits. L'impact d'une identification à la marque est positive car en plus d'augmenter la probabilité qu'un individu devienne acheteur, elle le transforme en ambassadeur de la marque.

Ensuite, nous avons vu que la satisfaction se compose de trois caractéristiques qui sont la subjectivité, la relativité et la temporalité. En effet dans l'approche transactionnelle, la satisfaction est le résultat d'une expérience de consommation dont le résultat est égal ou supérieur aux attentes du consommateur. D'autre part, nous avons étudié l'approche relationnelle qui considère que la satisfaction est le résultat d'une accumulation d'épisodes de consommation satisfaisants. La satisfaction relationnelle considère ainsi que, plus un client cumule des épisodes de consommation lui apportant une satisfaction positive sur le plan cognitif et émotionnel, plus sa relation à la marque sera forte. Il apparaît dans les recherches en marketing que la satisfaction n'est pas suffisante en soit et doit se compléter par la confiance pour créer une relation marque consommateur forte.

Ensuite nous avons vu que la définition classique de la confiance considère cette confiance comme l'addition de la perception de la crédibilité et de la bienveillance de la marque par un

consommateur. D'autres approches définissent la confiance comme tridimensionnelle en étant basée à la fois sur l'expertise de l'entreprise (sa crédibilité), sur l'altruisme et la pérennité de la relation proposée (sa bienveillance) et enfin sur l'engagement de l'entreprise dans une relation, c'est à dire son honnêteté. Nous avons vu que différents degrés de confiance ont été identifiés dans la littérature, allant de la méfiance qui est le pire cas de figure à la confiance ferme qui est la situation idéale pour établir une relation marque-consommateur forte.

Enfin, la dernière composante que nous avons étudiée est la fidélité. Cette composante se décompose en deux types de fidélité qui est soit comportementale - c'est à dire liée au réachat-, soit attitudinale - c'est à dire lié à des processus cognitifs. Nous avons aussi étudié l'approche relationnelle où la fidélité est le résultat d'un réel engagement mutuel de la part des consommateur de la marque. Le résultat de la fidélité relationnelle est le bouche à oreille positif de la part des consommateurs ainsi que les réclamations envers la marque qui lui permettent de s'améliorer et de mieux répondre aux attentes de ses consommateurs.

L'identification, la satisfaction, la confiance et la fidélité apparaissent ainsi comme quatre composantes permettant de créer une relation forte entre un consommateur et une marque. Nous allons désormais analyser comment Campo Vivo agit sur ces composantes pour créer une relation forte avec les consommateurs et ainsi démocratiser le bio au Mexique.

## **II. LA CREATION DE RELATION MARQUE-CONSOMMATEUR PAR CAMPO VIVO POUR DEMOCRATISER LE BIO AU MEXIQUE**

Comme nous l'avons vu dans un premier temps, la création d'une relation marque-consommateur est un enjeu majeur de la mise en place de stratégie de marketing relationnelle. Nous allons désormais analyser comment l'entreprise Campo Vivo agit pour créer une relation forte avec ses consommateurs.

Campo Vivo qui est désormais présent sur le marché mexicain du bio depuis dix ans s'est donné pour mission de démocratiser ce type de produits. L'objectif de la marque est d'atteindre un maximum de consommateurs dans tout le pays. Les deux enjeux majeurs pour l'entreprise sont d'une part l'acquisition de nouveaux consommateurs et d'autre part la conservation de ceux-ci. Campo Vivo ne vise pas uniquement les consommateurs d'aliments biologiques, mais également les non-consommateurs. C'est pour cela que la marque se doit de créer une relation marque-consommateur forte pour atteindre son objectif de démocratisation du bio au Mexique. Pour ce faire, l'entreprise utilise tous les leviers marketing avec une offre de produits toujours plus variés, une politique de prix juste, une communication se voulant éducative et source de contenu ainsi qu'une distribution adaptée.

### **1. L'OFFRE DE CAMPO VIVO : UNE VASTE GAMME DE PRODUITS BIO DE QUALITE**

Campo Vivo propose une gamme de produits de plus en plus variés avec un développement de nouveaux produits permanent. En effet depuis janvier 2018 plus de vingt nouveaux produits ont été lancés sur le marché. Nous allons analyser la politique produit de la marque et ainsi répondre à la question suivante : comment la marque tente-t-elle de gagner la confiance des consommateurs et ainsi d'obtenir leur satisfaction et leur fidélité ?

Le premier axe de différenciation de Campo Vivo est le fait que les aliments sont produit exclusivement sur le territoire mexicain. La marque commercialise ainsi des produits provenant de 18 états mexicains allant du nord au sud du pays. La marque ne possède qu'une exploitation propre où elle produit majoritairement plusieurs variétés de salade. Le fait que les produits soient 100% mexicains est un vrai axe de différenciation car la majorité des aliments bios disponibles en supermarchés proviennent des Etats-Unis, du Canada et même d'Europe. Cela permet à la marque

d'attirer les consommateurs à la recherche de produits nationaux qui souhaitent soutenir l'économie locale ou encore réduire leur empreinte de carbone liée à l'importation de produits alimentaires. Les clients souhaitant consommer des aliments d'origine mexicaine sont ainsi satisfaits par l'offre de la marque et peuvent tendre à lui être fidèle sur le long terme.

La quarantaine de lieux de production de la marque sont des petits producteurs d'aliments biologiques mexicains qui profitent de la marque pour distribuer leurs produits. En effet, la marque Campo Vivo permet aux producteurs de vendre dans les chaînes nationales de supermarchés car l'entreprise a acquis une crédibilité auprès des acheteurs des centrales d'achat. D'autre part, les consommateurs se dirigent plus facilement vers un produit portant la marque Campo Vivo sur son emballage que vers un produit de marque inconnue. La marque quant à elle a su gagner la confiance des consommateurs car ses produits de qualité sont distribués dans les supermarchés, ce qui soutient la crédibilité de la marque. En effet, le supermarché est vecteur d'image de qualité car seules les « grandes marques » ou les « marques fiables » y vendent leurs produits. Les consommateurs peuvent ainsi percevoir la qualité des produits car les centrales d'achats trient et sélectionnent les aliments qu'ils décident de distribuer dans leurs magasins.

Campo Vivo se distingue également des autres produits car elle offre une vaste gamme de produits certifiés biologiques. Cela lui permet d'offrir une valeur ajoutée en protégeant la santé de ses consommateurs ainsi que l'environnement. Ce focus sur la certification de tous les produits de la gamme est primordial car malheureusement de nombreuses marques s'auto déclarent « bio » alors qu'elles ne possèdent aucune certification officielle. La législation mexicaine sur l'alimentation biologique est récente mais elle se veut très stricte. En effet, la SAGARPA<sup>30</sup> a défini une liste très précise de prérequis pour qu'un produit puisse être certifié biologique. Premièrement, il est essentiel que les produits soient cultivés sans l'utilisation de produits chimiques de synthèse. Les fertilisants utilisés dans les champs doivent être cent pour cent naturels avec l'utilisation de composts, lombricomposts ou composts avec des bactéries. De plus, les agriculteurs doivent respecter le cycle des saisons de culture et les caractéristiques du terrain en terme de propriétés nutritives du sol. Les producteurs doivent aussi respecter l'équilibre écologique des organismes peuplant le sol et la faune qui l'entourent. Il est aussi essentiel que la récolte des fruits et des légumes soit faite lorsque les aliments sont arrivés à maturité. Enfin, il est strictement interdit d'utiliser des OGMs<sup>31</sup> ou des transgéniques. C'est uniquement en respectant tous ces critères qu'une marque peut apposer sur son emballage le label « orgánico SAGARPA » qui est donc le label officiel biologique mexicain. Le fait que tous les produits Campo Vivo possèdent la certification biologique permet au consommateur

---

<sup>30</sup> SAGARPA: ministère de l'agriculture, l'élevage et la pêche mexicain.

<sup>31</sup> OGM : Organisme génétiquement modifié.



d'avoir confiance envers la marque car ce label atteste que la marque commerciale met sur le marché des aliments réellement biologiques.

Bien que la réglementation de la SAGARPA soit très stricte pour délivrer le label, de nombreuses marques se déclarent bio sans posséder de label officiel. Ces marques qui utilisent à mal escient l'appellation biologique ne peuvent pas vendre aux chaînes de grande distribution car celles-ci vérifient rigoureusement la certification du gouvernement. Cependant, la réglementation sur l'utilisation de l'allégation « biologique » sur les produits ne concerne pas encore la vente de produits sur internet. Certains consommateurs pensent ainsi acquérir des aliments biologiques achetés sur internet alors que ceux-ci ne le sont pas. Cela représente une menace limitée pour Campo Vivo car la grande majorité du chiffre d'affaire provient de la vente en supermarchés.

La marque est leader des produits frais bio au Mexique dans les supermarchés. En effet, grâce à sa vaste gamme de fruits et de légumes, la marque a su dépasser ses concurrents étrangers et occupe la première place en terme de volume de vente. Les produits frais sont le cœur de métier de la marque qui a débuté son activité en commercialisant des oranges biologiques dans une chaîne de grande distribution en 2007. Depuis la marque n'a pas cessé de créer des alliances commerciales avec des producteurs pour offrir une gamme très complète de frais. La marque commercialise désormais plus de cinquante fruits et légumes différents. La première catégorie est celle des salades qui se divise en deux parties : les quatre salades « classiques » et les cinq salades « gourmets » qui sont déjà triées et lavées et donc prêtes à la consommation. Ensuite, la catégorie des légumes se complète par des produits basiques tels que l'oignon, l'ail ou la courgette et des « gourmets » tels que le mini concombre ou le mini poivron. Les fruits aussi sont variés avec la catégorie des tomates qui comporte six variétés, de la plus courante au cœur de bœuf. Des fruits plus « premiums » complètent la gamme tels que les framboises ou les fraises. Cette grande variété de fruits et légumes biologiques permet de subvenir aux besoins de tous les consommateurs en proposant des produits basiques et des produits gourmets. Cette amplitude de gamme permet de satisfaire les attentes des consommateurs cherchant des fruits et légumes bios dans les supermarchés.

D'autre part, la marque a développé une large gamme de produits d'épicerie dont tous les ingrédients sont biologiques et mexicains. La catégorie la plus importante est celle des céréales et barres de céréales qui propose sept produits pour les adultes et les enfants. Ensuite la marque propose des jus d'orange, des jus de pomme et des nectars de goyave entre autres. La gamme des jus se décline en plusieurs formats pour répondre aux attentes des consommateurs individuels et des familles avec des formats de 250 ml à 3 litres (galon). La marque offre aussi des sauces tomates, du ketchup et même des sauces piquantes pour que les consommateurs puissent remplacer leurs

sauces habituelles par des sauces biologiques. Actuellement la marque est en train de lancer la commercialisation des premières *Tostadas*<sup>32</sup> bios à base de maïs blanc et de maïs bleu. Ce produit est destiné à compléter l'offre d'épicerie bio au Mexique grâce à cette spécialité nationale. Les consommateurs pourront ainsi s'identifier davantage à la marque au travers de son identité résolument mexicaine. De plus, l'amplitude de la gamme permettra aux consommateurs de la reconnaître facilement, de goûter ses produits et d'apprécier leurs qualités gustatives. Les clients satisfaits par l'offre pourront se transformer en consommateurs fidèles qui eux-mêmes recommanderont la marque.

La marque a également développé des produits destinés à des niches de consommateurs. Ainsi Campo Vivo propose des aliments sans gluten pour répondre aux attentes des personnes intolérantes ou souhaitant éliminer le gluten de leur alimentation. En effet le gluten est responsable de nombreux désagréments tels que les ballonnements ou même la prise de poids. Cette gamme de produit initialement destinée à une niche de consommateurs peut ainsi répondre à un besoin de consommateurs de plus en plus nombreux. Une autre gamme de spécialité comprend les produits portant le label « Kasher » pour répondre aux attentes des consommateurs de confession juive. Ainsi Campo Vivo propose une gamme de produits bios pouvant être consommés par le plus grand nombre de consommateurs.

Enfin, la marque utilise son packaging pour accentuer sa différenciation. Le but étant que la marque se distingue de ses concurrents directs qui sont les autres marques de produits bios ainsi que de ses concurrents indirects qui sont les autres marques conventionnelles de produits alimentaires. La première spécificité des emballages de la marque sont les bouteilles de PET (polytéréphtalate d'éthylène) sans BPA (bisphénol A) qui est un composé chimique mis en cause pour le risque qu'il représente pour la santé des consommateurs et pour l'environnement. En effet le BPA est considéré comme un perturbateur endocrinien car sa structure est proche de celle des oestrogènes. De plus certains pays comme les États Unis l'ont inclus dans leur liste de polluants atmosphériques. Malheureusement de nos jours le BPA est présent dans de nombreux emballages de produits alimentaires comme les bouteilles en plastique ou l'intérieur des boîtes de conserves. Campo Vivo a opté pour des bouteilles en plastique sans BPA pour protéger la santé des consommateurs et limiter l'impact écologique de ses produits. Comme autre alternative aux bouteilles plastiques "classiques" qui sont les bouteilles en PET avec du BPA, la marque propose une gamme de thé glacé dans des bouteilles en verre. En effet ce matériau est recyclable à cent pour cent en le refondant. Dernièrement, en mai 2018, la marque a lancé deux nouveaux produits emballés dans une barquette

---

<sup>32</sup> Tostada : tortilla (galette) de maïs croustillante.

de féculé de maïs cent pour cent biodégradable. Cette barquette est une nouvelle alternative aux emballages en polystyrène, matériau très polluant et non-biodégradable. Ainsi la marque souhaite offrir aux consommateurs des produits emballés dans des matériaux ayant un impact mineur sur l'environnement par rapport à la concurrence. En terme de développement de nouveaux packaging, la marque est en train de travailler en collaboration avec des acteurs de l'industrie pour pouvoir emballer les salades, tomates et autres fruits et légumes dans des emballages biodégradables à bas coût. Actuellement l'offre d'emballage biodégradable reste limitée et surtout est très coûteuse. La marque serait obligée d'augmenter fortement les prix des produits pour maintenir sa rentabilité si tous les emballages plastiques étaient remplacés par des emballages biodégradables. Or l'entreprise a pour but de démocratiser la consommation de l'alimentation bio au mexique, ce qui serait impossible avec des prix trop fortement supérieurs aux prix des produits conventionnels.

Au travers de sa politique de produit, la marque souhaite ainsi donner confiance à ses consommateurs grâce à la certification biologique de l'intégralité des produits de son catalogue. La marque souhaite aussi satisfaire ses consommateurs en proposant une offre très variée avec des produits de consommation courante et des produits plus spécialisés. L'entreprise prend soin de la qualité de sa chaîne de production depuis le champ du producteur jusqu'à l'emballage final du produit pour que les clients profitent du bio mexicain dans les meilleurs conditions. Le but étant que les produits plaisent aux consommateurs sur la durée et que la valeur ajoutée de la marque crée une vraie fidélité relationnelle.

## **2. UNE POLITIQUE DE PRIX JUSTE AU TRAVERS DU COMMERCE EQUITABLE**

Campo Vivo s'est donné pour mission de démocratiser le bio au Mexique, ce qui est étroitement lié avec sa politique de prix car pour que de nombreux consommateurs adoptent l'alimentation biologique au Mexique, il faut que le prix des produits soit accessible.

Un des piliers de la marque est le commerce équitable, un système solidaire qui sert d'alternative au système conventionnel. Le commerce équitable a pour but de soutenir le développement des petits producteurs et de lutter contre la pauvreté. La première composante du commerce équitable est le fait de donner des conditions de travail et des salaires convenables aux producteurs pour leur permettre de vivre dignement. Deuxièmement, l'exploitation laborale des enfants est strictement interdite. Troisièmement, les hommes et les femmes sont traités et rémunérés de manière équivalente. Enfin, l'environnement est préservé par des pratiques de culture

qui respectent la terre. Le but du commerce équitable est donc de créer un modèle de rémunération juste en opposition aux injustices mises en place dans les échanges commerciaux internationaux entre pays du nord et pays du sud. Dans le cas de Campo Vivo, la marque rémunère ainsi justement les petits producteurs mexicains, ce qui la distingue des grands groupes qui exploitent les paysans en les rémunérant de manière injuste, accentuant ainsi les inégalités sociales au sein du pays.

Un des produits le plus représentatif de la mise en place du commerce équitable par Campo Vivo est le café. La marque commercialise à l'échelle nationale dans les supermarchés du café produit par une communauté d'indigènes de l'état de Chiapas. Cet état du sud du pays est un des états les plus pauvres avec un indice de malnutrition très élevé. En effet la majorité de la population survit grâce à l'agriculture principalement destinée à l'exportation vers les États Unis ou l'Europe. Dans cet état, les communautés indigènes sont fortement marginalisées et les traditions disparaissent peu à peu. Campo Vivo rémunère justement la communauté indigène productrice de café biologique et l'aide à se développer de manière pérenne.

Nous pouvons alors nous demander comment Campo Vivo fixe ses prix? Le fait que la production soit biologique et que le système d'achat de fruits et légumes aux producteurs soit basé sur le commerce équitable a un impact sur le coût de revient. En effet la production en petite quantité de manière naturelle ne permet pas de réduire les coûts grâce aux économies d'échelle. L'entreprise a opté pour une politique de prix juste et non pour une politique d'alignement sur la concurrence. En effet Campo Vivo n'est pas l'option la plus onéreuse aux rayons des produits biologiques ; elle est même souvent moins chère que la concurrence même internationale.

Au niveau du marché du bio au Mexique, nous pouvons constater qu'en moyenne les prix sont 30% supérieurs aux prix des produits conventionnels. Cette différence est liée aussi bien à la quantité produite qu'au coût lié à la rémunération de la main d'oeuvre. Campo Vivo se trouve dans cette moyenne tout en essayant de ne pas gonfler les prix pour pouvoir être à la portée des bourses de la majorité des consommateurs. Le but étant que de plus en plus de mexicains consomment bio.

Le fait que Campo Vivo rémunère qualitativement les producteurs met en avant les valeurs profondes de la marque auxquelles les consommateurs peuvent s'identifier. Ainsi la marque apparaît comme honnête et juste, ce qui permet au consommateur de lui faire confiance. Les consommateurs qui comprennent la différence de prix entre le bio équitable et les produits conventionnels peuvent adhérer au projet de la marque en consommant ses produits et en développant une vraie fidélité. Les consommateurs peuvent ainsi percevoir que l'argent qu'ils investissent dans l'alimentation bio leur permet de protéger leur santé et en même temps de soutenir et permettre aux petits producteurs

mexicains de se développer. En consommant bio et mexicain, les consommateurs soutiennent le développement global du pays plutôt que d'enrichir les multinationales de l'agro alimentaire.

Il est également important de prendre en compte qu'en mangeant sain, les consommateurs investissent certes une somme plus conséquente dans des produits courants comme les fruits et les légumes bios mais dépensent beaucoup moins en produits malsains comme les chips, les friandises et les sodas. Les consommateurs de produits bios ne sont pas censés augmenter fortement leur budget alimentaire, mais plutôt le redistribuer de manière plus cohérente. C'est pour cela que la marque doit beaucoup communiquer pour expliquer l'importance de l'alimentation bio et d'un mode de vie sain, pour justifier le coût associé à l'acquisition de ses produits.

### **3. LA VOCATION ACTIVISTE DE LA MARQUE SUR LE MARCHÉ AGROALIMENTAIRE MEXICAIN**

Comme nous l'avons vu, Campo Vivo propose une large gamme d'aliments biologiques à un prix juste. Nous allons désormais nous demander : comment la marque communique-t-elle sur son offre pour atteindre les consommateurs ? En effet comme nous l'avons développé dans l'introduction, l'alimentation saine n'est pas la spécialité de la population mexicaine, avec des taux effrayant d'obésité et de diabète aussi bien chez les enfants que chez les adultes. La marque a donc un rôle à jouer en temps qu'ambassadrice d'une alimentation saine et naturelle auprès des mexicains.

Premièrement, la marque communique sur la transparence de sa production au travers de ses packaging en mettant en avant le lieu de production, une phrase expliquant l'origine du produit et même une photo du producteur sur les produits d'épicerie. Le but étant que les consommateurs perçoivent l'origine du produit depuis le champ jusqu'à leur main. La marque met en avant l'aspect local avec en majuscule sur la face avant du produit "100% MEXICAIN" et le nom de l'état de production. Ensuite, la marque met en avant le côté humain en présentant les vrais producteurs sur les emballages, ce qui met un visage sur l'origine des produits. De plus la marque appose le logo "organico SAGARPA" sur tous les produits, ce qui communique que les produits sont certifiés bios.

La marque utilise des outils de communication digitale pour parler de ses produits et de leurs bénéfices mais aussi pour sensibiliser les consommateurs. Le premier outil de communication de la marque est son site internet qui a été refait l'année dernière, en 2017, pour obtenir un bon référencement naturel (SEO). La refonte du site internet est en train de donner de bons résultats car

actuellement il apparaît sur la première page de résultats Google avec trois mots clés différents. Le site internet est très complet et n'est pas simplement un site vitrine car les personnes ayant un intérêt pour l'alimentation bio et saine sont à la recherche de contenu. C'est pour cela que la page comprend un onglet "à propos" qui présente l'entreprise et ses valeurs, les producteurs et leur histoire, ainsi que les fondements du commerce équitable. L'onglet "nos produits" propose de consulter des fiches produits complètes qui contiennent : la liste des ingrédients, la phrase sur l'origine du produits, les informations nutritionnelles du produit, un lien vers la certification biologique de la SAGARPA et une photo de l'agriculteur. S'ajoute un onglet "alimentation saine" qui explique les proportions de chaque catégorie de produits à ingérer tous les jours pour avoir une alimentation saine et équilibrée. A cela s'ajoute l'onglet "blog" qui contient des articles plus spécifiques regroupés en quatre sous-catégories : alimentation saine, vie saine, alimentation végétarienne et infos Campo Vivo. Les pages du blog sont les pages les plus vues du site, plus que la page d'accueil, cela signifie que beaucoup de visiteurs entrent sur le site directement après une recherche sur un des thèmes du blog. Ce qui confirme que les personnes sont à la recherche de contenu concernant l'alimentation saine et biologique.

Une autre méthode de communication adoptée par la marque est le marketing direct. Campo Vivo envoie une newsletter à la base de données tous les mois. Les personnes appartenant à la base de données se sont inscrites via le site internet de la marque ou via des publications facebook pour télécharger des recettes. Les personnes appartenant à la base de données sont le coeur de cible de la marque en terme de communication : des femmes principalement, âgées de 25 à 35 ans , citadines et intéressées par un mode de vie sain. Cependant pour démocratiser le bio au Mexique, la marque se doit de toucher une cible plus large de consommateurs.

C'est pour atteindre un maximum de personnes que la marque fait des efforts pour publier du contenu intéressant sur ces réseaux sociaux. La marque possède ainsi deux comptes actifs : Facebook et Instagram. Dans un premier temps, la marque utilise facebook pour poster du contenu et interagir avec les consommateurs. La marque publie plusieurs types de contenu sur son compte Facebook. Premièrement des liens vers les articles du blog pour créer du trafic sur le site internet et pour donner accès à son contenu riche. Deuxièmement, des publications "conseil" sur des thèmes précis tels que "les 5 aliments à privilégier après le sport" ou "comment remplacer le sucre si vous êtes diabétique". Ces posts ont beaucoup d'interactions et de partages car les personnes suivant le compte ont tendance à identifier un ami pouvant être intéressé par le conseil. Ensuite, la marque publie des recettes et des vidéos-recettes mettant en scène les produits de la marque dans la préparation de plats sains et originaux. Le but de ces posts étant que les personnes identifient leurs amis dans la zone de commentaires ou bien qu'ils partagent la publication sur leur propre compte

Facebook. Le dernier type de publication sont les posts “produit” qui utilisent Facebook comme vitrine en mettant en avant les bénéfices et spécificités des produits.

Plus récemment, en 2017, la marque a ouvert un compte Instagram car ce réseau social est le préféré du cœur de cible de la marque. De plus la nourriture fait part des thèmes principaux sur Instagram. Les publications sont similaires à celles de la page Facebook de Campo Vivo. La différence est que sur Instagram les publications contiennent des *hashtags* ce qui donne une visibilité plus large aux publications. En effet, désormais les utilisateurs d'Instagram peuvent suivre des hashtags et ainsi voir les publications qui le contiennent. Cela engendre des visites au compte de Campo Vivo et permet d'augmenter le nombre de personnes suivant la page. D'autre part Instagram présente un vrai avantage sur Facebook grâce au *Insta Stories* qui permettent à la marque de communiquer de manière plus informelle au travers des histoires qu'elle publie. Les Insta Stories ne sont visibles que 24 heures sur le compte Instagram de l'entreprise et elle permettent de publier des séquences d'images sur un même thème, des vidéos, des boomerang et même des gifs. L'agence qui gère les réseaux sociaux de Campo Vivo poste de plus en plus d'histoires temporaires sur Instagram pour rendre la marque plus accessible et être plus proche des consommateurs. En effet de nombreux utilisateurs d'Instagram ne consultent presque plus les publications fixes des comptes qu'ils suivent, cependant ils regardent les histoires de ces mêmes comptes. De plus, les histoires temporaires sont plus interactives et peuvent être renvoyées directement à un contact en message privé. Les utilisateurs fidèles qui agissent comme des ambassadeurs de marque peuvent ainsi partager du contenu à leurs cercles d'influence de manière simple.

Aussi bien sur Facebook que sur Instagram la marque agit comme une créatrice de contenu. Or les réseaux sociaux sont devenu des médias à part entière et la marque se doit aussi d'être citée par d'autres comptes. C'est pour cela que la marque a renforcé ses efforts en terme de relations publiques au travers d'accord avec des influenceurs. Les influenceurs sont des personnes ayant un nombre important d'abonnés sur lesquels il ont une certaine influence en attisant la curiosité de leurs suiveurs et parfois en les poussant au mimétisme. En effet pour la génération des millenials, les influenceurs sont des personnes respectées et considérées comme crédibles sur certains termes d'expertise tel que les voyages, l'humour, le sport ou l'alimentation. Campo Vivo a concentré ses efforts pour créer une relation durable avec certaines influenceurs “healthy” qui partagent leurs mode de vie sain, leurs activités sportives telles que le yoga et leurs recettes saines. Ces personnes sont suivies par environ vingt mille à quatre vingt mille personnes qui appartiennent en grande majorité à la cible de Campo Vivo. La marque organise donc des événements tels que des petits déjeuners ou des présentations de la marque et des produits, tout en y invitant des influenceurs. Les résultats attendus sont multiples : à court terme que les influenceurs citent la marque sur Instagram

avec un “@campovivo” durant l'événement ; à moyen terme qu'ils citent ou recommandent la marque car ils ont participé à l'événement ; à long terme qu'ils recommandent la marque de manière naturelle et deviennent de vrais ambassadeurs. Pour obtenir des mentions de la part d'influenceurs la marque possède deux moyens. Le premier est de les rémunérer pour qu'ils citent la marque, présentent un produit, mentionnent un produit dans une recette ou les bénéfices du bio en l'associant à la marque par exemple. Cette première méthode est la plus fiable car la rémunération engage les influenceurs à réellement publier du contenu qui inclut la marque. Cependant cette approche peut s'avérer très onéreuse car les influenceurs commencent à appliquer des tarifs très élevés pour mettre en avant une marque ou un produit. La deuxième méthode est celle de l'envoi de produits aux influenceurs. Ceux-ci reçoivent des produits de la marque et peuvent partager dans leurs Insta Stories un “unboxing” (une ouverture de paquet), des photos de produits, des recettes entre autres. Cependant cette approche est plus incertaine car les influenceurs ne s'engagent pas officiellement à publier du contenu incluant la marque. L'idéal étant qu'au travers d'une de ces méthodes, les influenceurs fassent aussi bien des histoires temporaires que des publications fixes sur leur compte Instagram. Les réseaux sociaux, aussi bien au travers des publications de la marque que des mentions d'autres utilisateurs, sont vecteurs de brand awareness et de renforcement de la relation marque consommateur. En effet ce sont des ponts de communication directs entre la marque et les utilisateurs des réseaux sociaux au travers des interactions telles que les commentaires et les partages. De plus les réseaux sociaux permettent de démocratiser la marque car ils sont accessibles à tous, aussi bien les consommateurs que les non-consommateurs de la marque ou d'aliments biologiques. Les réseaux sociaux représentent donc un nouveau moyen de communication que la marque doit prendre en compte. Cependant elle doit faire très attention à la qualité du contenu publié et aux réactions des utilisateurs. De même il faut bien choisir les influenceurs avec qui créer des alliances pour ne pas desservir la marque. Sans oublier que les réseaux sociaux sont ouverts à tous, et que la marque n'est pas à l'abri de mauvaises remarques de la part des utilisateurs et des influenceurs.

Une autre méthode pour atteindre les utilisateurs des réseaux sociaux est celle des activités de *giveaway* qui consistent à faire gagner des prix aux utilisateurs ayant re-publiés l'image du concours et invités des amis à faire de même. Pour donner du poids et de la visibilité à ces activités en ligne, la marque utilise aussi des influenceurs pour lancer le jeu. Ces dynamiques servent à acquérir de nouveaux utilisateurs qui commencent à suivre les profils réseaux sociaux marque. Cela permet donc d'augmenter l'audience des personnes suivant la marque. Le but étant que ces personnes se convertissent d'une part en consommateurs de la marque et d'autre part en ambassadeurs de la marque sur leurs réseaux sociaux.



Campo Vivo donne aussi une grande importance aux médias classiques au travers de la presse papier. En effet, la personne en charge des relations publiques conjointement avec le marketing tente d'obtenir des articles dans les médias. Les deux cibles médiatiques principales de la marque sont la presse d'affaires avec des magazines tels que Forbes et Entrepreneur de même que la presse plus marketing au travers de revues nationales spécialisées. La marque maintient aussi des relations avec les journaux nationaux pour obtenir des articles sur la marque et les produits. La marque ayant été créée il y a déjà dix ans, la plupart des médias la connaissent. Cependant il est encore difficile d'obtenir des articles de manière régulière pour la marque. C'est pour cela que la marque paye une personne pour maintenir les relations avec les médias et organiser des événements pour la presse. Au cours des douzes derniers mois Campo Vivo a organisé deux événements pour réunir la presse : la présentation de la nouvelle image et la présentation d'une campagne de sensibilisation. Ce premier événement avait pour but de présenter le nouveau logo et la nouvelle identité visuelle de la marque. Le résultat a été positif avec de nombreux articles dans des médias papier et online de la part des journalistes conviés. Le deuxième événement concerne la campagne que nous allons expliquer à continuation.

Les produits de la marque sont donc facilement identifiables comme appartenant à la catégorie bio et celle des produits sains, ce qui permet d'attirer les consommateurs à la recherche de ce type d'aliments. Mais comment la marque peut-elle communiquer pour attirer des consommateurs n'ayant pas un réel intérêt pour le bio ? Campo Vivo vient de lancer un mouvement sur les réseaux sociaux au travers du hashtag #LeoLuegoComo (#JeLisPuisjeMange) dans le but de sensibiliser les mexicains à l'alimentation saine. Pour cela la marque communique sur plusieurs fronts. Premièrement, la marque a filmé une vidéo de type vidéo-trottoir dans laquelle on interpelle les passants en leur posant des questions sur la santé et l'alimentation. Certaines questions étaient censées surprendre voir choquer avec des informations sur la première place occupée par le Mexique en terme d'obésité et de diabète. D'autres questions concernaient la composition des aliments et enfin une troisième catégorie contenait des questions sur les aliments sains. Les réponses les plus révélatrices sur la mauvaise information des mexicains concernant la bonne alimentation ont ensuite été regroupées dans des vidéos courtes. Le premier format de quatre vingt dix secondes étant destiné à Facebook et le deuxième de trentes secondes au compte Instagram de la marque.

la marque a envoyé un communiqué de presse à de nombreux médias pour expliquer le but de la campagne. Une présentation à la presse a aussi été organisée pour présenter la vidéo de la campagne. Durant cet événement, une neurologue qui est aussi une influenceur est venue expliquer comment lire et décrypter les emballages des aliments que nous trouvons dans les supermarchés. Le but étant de sensibiliser les journalistes à l'ampleur qu'a pris la mauvaise alimentation dans la vie

courante des mexicains, et qu'ils souhaitent publier un article sur le mouvement lancé par Campo Vivo. En effet, la marque souhaite aller plus loin que le fait de mettre en avant ses produits, elle souhaite éduquer les mexicains à consommer des aliments sains. C'est pour cela que la campagne souhaite aboutir à la création d'un vrai mouvement sur les réseaux sociaux au travers de son hashtag. L'objectif visé est que de plus en plus de personnes publient la liste d'ingrédients de produits sains qui est dans la plupart des cas réduite et facile à comprendre avec des noms d'ingrédients naturels. Les personnes peuvent aussi partager la longue liste des ingrédients trouvée sur des produits malsains (graisses, sucres, conservateurs etc...). La marque souhaite donc au travers de cette campagne de communication être associée au mouvement de manière discrète. Le but principal étant de sensibiliser les consommateurs à l'importance de manger sain et d'éviter les produits dont la liste d'ingrédients révèle de forts taux de sucres, graisses ou conservateurs. La marque agit ainsi d'une manière qui peut apparaître comme désintéressée aux yeux des consommateurs car elle ne met pas en avant ses produits mais plutôt tous les aliments sains. Cela amplifie la sincérité perçue de la marque par les consommateurs qui la voit ainsi comme une marque éducatrice et non seulement commerciale. A court terme la marque souhaite ainsi recruter de nouveaux consommateurs actuellement non-consommateurs de produits biologiques ou qui ne prennent pas en compte l'importance de s'alimenter sainement.

Pour amplifier l'importance du mouvement sur les réseaux sociaux, Campo Vivo vient d'envoyer des produits à des influenceurs pour les inviter à publier sur Instagram des histoires temporaires ou des publications fixes en utilisant le *hashtag* de la campagne. Les influenceurs sont aussi invités à publier des photos d'aliments dont la liste d'ingrédients est néfaste sur leur réseaux sociaux pour sensibiliser leurs abonnés. Dans le paquet envoyé au influenceur a été ajouté un tee shirt vert portant le hashtag pour qu'ils se prennent en photo et la publie sur Instagram. Le but est d'inonder le réseau social pour créer une conversation autour du mouvement. Cependant la marque est en train de rencontrer des difficultés avec les influenceurs sélectionnés pour la campagne car ceux-ci sont en train de refuser de publier une photo s'ils ne reçoivent pas de rémunération. Une nouvelle sélection d'influenceurs ayant un nombre un peu plus réduit d'abonnés qui sont donc plus accessibles vient d'être faite pour que le mouvement commence à prendre de l'ampleur sur Instagram.

En communiquant de manière informative et éducatrice, la marque souhaite convaincre le plus grand nombre possible de consommateurs que l'alimentation saine avec des produits biologiques est une réelle nécessité et un investissement à long terme pour la santé des consommateurs et de leur familles.

#### 4. LES DIFFERENTS CANAUX DE DISTRIBUTION DE LA MARQUE

Nous avons vu que Campo Vivo propose des produits de qualité à un prix juste et qu'elle utilise des méthodes de communication variées pour conquérir des consommateurs. Mais cela ne suffit pas à démocratiser le bio au Mexique, il faut aussi distribuer les produits au travers de canaux adaptés.

Depuis la création de la marque, le canal principal de la marque a été la grande distribution. En effet la grande majorité des revenus de la marque provient des ventes dans les grandes surfaces. Campo Vivo est actuellement disponible dans plus de huit chaînes de supermarchés mexicaines et américaines avec une présence chez Walmart et Sam's Club. Le volume de vente est en croissance permanente avec pour 2018 en moyenne une augmentation de 20% des ventes mensuelles comparé au même mois de l'année précédente. Les ventes ne sont pas analysées en terme de croissance d'un mois sur l'autre car les ventes sont saisonnières. C'est pour cela que par exemple les ventes de mars 2018 sont comparées en interne aux ventes de mars 2017. La saisonnalité des ventes s'explique par la saisonnalité de la disponibilité des fruits et légumes biologiques. De plus les tendances de consommation varient d'un mois à l'autre selon les saisons.

Le vrai défi de la grande distribution est de convaincre les acheteurs des centrales d'achats des chaînes à distribuer les produits. En effet, les aliments bios sont en moyenne 30% plus chers que les aliments conventionnels. La négociation est donc d'autant plus complexe car les acheteurs ne veulent pas vendre des produits trop chers aux consommateurs finaux tout en ne souhaitant pas non plus réduire leurs marges de distributeurs. Pour que les acheteurs acceptent facilement de distribuer les produits, Campo Vivo se verrait obligé de diminuer le coût de ses produits mais cela impacterait sa marge interne et ses capacités à faire du commerce équitable. C'est pour cela que Campo Vivo fait des efforts depuis dix ans pour prouver aux acheteurs qu'il y a une réelle attente de la part des consommateurs. La marque se doit de les convaincre en apportant des preuves chiffrées de la hausse de vente de ses produits et aussi des preuves physiques avec des échantillons de produits.

De plus, les marques font face à une spécificité de la grande distribution mexicaine : la mise en rayon n'est pas toujours faite par les employés du supermarché. Pour pallier à ce manque de volonté de mettre en avant les produits de la part des magasins, les marques doivent employer elles-mêmes du personnel. Ce métier est appelé "*promotor*" et il consiste de manière opérationnelle à sortir les produits des entrepôts et chambres froides des supermarchés pour les mettre en rayon. Au

rayon frais, ils se chargent de vérifier la fraîcheur des produits et de les déplacer tous les jours pour maintenir leur fraîcheur. Dans les rayons des épiceries, ils se chargent de mettre en avant les produits. De manière plus stratégique, leur rôle se rapproche de celui d'un chef de secteur ou commercial car ils doivent négocier des exhibitions et des espaces avec les chefs de secteur. Les "promoteurs" de la marque portent un uniforme avec le logo de Campo Vivo et sont aussi les ambassadeurs de la marque dans les magasins. Il est nécessaire que leur attachement à la marque soit fort pour que l'image qu'ils en projettent soit positive. C'est pour cela que la marque a mis en place un système de formation et de récompense économique basé sur leur efficacité. Les formations ont lieu tous les deux mois dans les bureaux de la marque et à la fin un petit questionnaire leur permet de gagner des prix tels que des massages, billets de cinéma, produits de la marque etc... Les bonus de performance sont eux calculés par rapport aux espaces et exhibitions négociés dans les points de vente ainsi que sur l'augmentation des ventes dans les magasins.

Les supermarchés sont destinés à tous les consommateurs et permettent à Campo Vivo de pouvoir atteindre le plus grand nombre possible de personnes. Ce mode de distribution s'inscrit donc totalement dans l'optique de démocratisation du bio par la marque. En plus d'être de grandes vitrines pour les produits de la marque, les supermarchés apportent de la crédibilité à la marque car cela prouve qu'elle a passé les filtres de qualités et de certifications bio exigées par ce canal de distribution.

Le canal de distribution secondaire de Campo Vivo est celui des épiceries spécialisées dans l'alimentation saine et/ou biologique. Deux types d'acteurs existent : les chaînes d'épiceries spécialisées et les indépendants. Le volume de vente dans ces magasins est bien plus faible que celui des supermarchés, cependant il permet de toucher une cible plus large de consommateurs. En effet certains consommateurs de bio préfèrent éviter les supermarchés et faire leurs courses dans des petits commerces de proximité ou des marchés. Ce mode de distribution permet donc à la marque d'atteindre les consommateurs de son cœur de cible tout en se faisant connaître par les adeptes d'aliments sains.

Enfin, le nouveau canal de distribution de Campo Vivo est le e-commerce avec un nouveau service appelé "Mi Canasta Viva". Ce service lancé il y a quelques mois propose des paniers de fruits et légumes bios et de saison livrés à domicile. Le concept est simple : chaque semaine un panier de cinq et dix kilogrammes est proposé sur le site de la marque. Les consommateurs peuvent le commander tel quel ou y ajouter des produits d'épicerie Campo Vivo et des produits de partenaires tels que de la viande ou des produits laitiers bios. Le but de ce service est de proposer une offre bio variée à un prix réduit car la marge des distributeurs disparaît. De plus, le service permet de réduire

les emballages avec une livraison en vrac dans un carton. En terme de logistique, le service n'est actuellement disponible que dans certaines zones de la ville de Mexico, et les jours de livraison dépendent de la zone pour réduire le transport lié aux livraisons. Un travail de prospection est en cours pour distribuer les paniers directement à des entreprises pour que les consommateurs récupèrent leurs paniers sur leur lieu de travail. Des négociations sont en cours avec Google Mexico et la Chambre de Commerce franco-mexicaine pour créer des partenariats de distribution. Campo Vivo offre une réduction permanente aux employés des entreprises partenaires. En contrepartie les entreprises peuvent inclure les paniers bios dans leur politique de confort et de bien-être de leurs employés. Les paniers à domicile ou sur le lieu de travail sont donc la nouvelle approche de la marque pour démocratiser le bio au Mexique et toucher une cible toujours plus large. La marque maintient une communication soutenue avec les consommateurs des paniers pour créer une relation durable et forte. Les certificats biologiques de tous les produits des paniers sont directement consultables sur le site internet pour renforcer la crédibilité de l'offre et la confiance des consommateurs envers la marque.

## CONCLUSION

Dans ce mémoire nous avons traité du thème de la démocratisation de l'agroalimentaire bio dans un pays en développement en essayant de répondre à la problématique suivante : *Comment Campo Vivo peut-elle créer une relation marque-consommateur forte dans le cadre du marché de l'agroalimentaire bio au Mexique ?*

Le Mexique, est un pays en réel développement avec ses écarts de richesses très marqués et ses habitudes de consommation alimentaire très diversifiées. En effet la majorité de la population ne prend pas soin de son alimentation et consomme des produits gras, sucrés et contenant peu de nutriments. Cela a amené le pays à se placer à la première place mondiale en terme de surpoids avec plus de 30% de la population en état d'obésité ainsi qu'à la première place en terme de diabète. Ce triste palmarès s'explique par le fait que depuis l'enfance, les populations vulnérables qui ne possèdent pas beaucoup de recours économiques sont habituées à grignoter et à manger des aliments riches en graisses et pauvres en nutriments.

Or comme dans tous pays en développement une partie de la population possède des revenus élevés et peut se permettre de mener une vie plus saine en fréquentant les salles de sport et en consommant des aliments plus coûteux. C'est cette part de la société mexicaine prenant soin de sa famille qui se tourne depuis quelques années vers les aliments bios. Cette tranche de la population comprend désormais les Millennials qui possèdent un pouvoir d'achat leur permettant de prendre soin d'eux et de ce qui les entoure. C'est cette tranche de la population qui représente le cœur de cible de Campo Vivo. Or l'objectif de la marque est de toucher une cible plus large et de démocratiser le bio pour tous les mexicains.

C'est pour cela que nous avons analysé différentes variables permettant de créer une relation marque-consommateur forte pour ensuite étudier l'approche de Campo Vivo. La première variable est l'identification dont l'impact est positif car il pousse les consommateurs à acheter les produits de la marque et à en devenir les ambassadeurs auprès de leur sphères d'influence. Ensuite nous avons vu que la satisfaction doit être perçue d'un point de vue relationnel et non plus transactionnel pour créer une vraie relation durable et forte. La satisfaction n'est donc plus le résultat d'une expérience de consommation mais l'accumulation d'épisodes de consommations satisfaisants. La satisfaction relationnelle pousse les consommateurs à pardonner plus facilement la marque dans le cas d'une expérience de satisfaction ponctuelle insatisfaisante. Troisièmement, nous avons étudié l'importance de la confiance qui se compose de la perception d'expertise de l'entreprise, sa bienveillance et son engagement dans une relation durable. La confiance est ainsi une

composante clé d'une relation marque-consommateur forte. Enfin nous avons analysé la fidélité au travers de l'approche relationnelle qui est le résultat d'un vrai engagement de la marque des consommateurs dans une relation avec la marque.

Dans une deuxième partie nous avons expliqué comment Campo Vivo agit sur ses leviers marketing pour créer une relation marque-consommateur forte et démocratiser le bio. Premièrement la marque propose des produits de qualité certifiés biologiques. La largeur de gamme et les innovations permanentes permettent aux consommateurs de continuer à consommer les produits de la marque sur la durée. La qualité des produits permet de donner envie de continuer à les consommer et à les recommander. Deuxièmement, la marque a adopté une politique de prix juste en rémunérant de manière équitable les producteurs et en ne gonflant pas les prix pour les consommateurs finaux. Le but étant de démocratiser le bio tout en améliorant les conditions de vie des producteurs. Troisièmement, la marque communique beaucoup sur ses valeurs et la transparence de ses processus de fabrication, ce qui permet aux consommateurs de s'identifier à la marque et de lui faire confiance. De plus la marque au travers de sa communication tente d'éduquer les mexicains sur l'importance de l'alimentation saine au travers des produits bios. Enfin, la marque distribue ses produits principalement dans les grandes surfaces pour pouvoir atteindre le plus grand nombre de consommateurs finaux qu'ils soient ou non adeptes du bio. Le canal de distribution des épiceries spécialisées permet quant à lui d'atteindre le cœur de cible de la marque qui sont les adeptes du bio. Les canaux de distribution se complètent par la nouvelle offre de e-commerce permettant de se faire livrer des paniers de fruits et légumes bios à domicile. Cette dernière alternative ayant pour but de réduire les prix et de limiter les emballages, cette offre permet donc d'atteindre les consommateurs ayant des revenus plus limités ainsi que les consommateurs adeptes du bio les plus exigeants.

La marque souhaite donc proposer une offre ayant une vraie valeur ajoutée pour que le client puissent s'identifier à la marque et à ses valeurs, être satisfait sur le long terme en consommant les produits de la marque, faire réellement confiance sur son engagement en temps que marque et ainsi être fidèle dans le temps.

Campo Vivo est mu par la conscience aiguë de participer, pour une part infime certes mais très engagée, à relever un des défis planétaires majeurs de notre société du XXIème siècle : prendre soin des sols, de l'eau, de l'air, des ressources et de la santé des hommes et du vivant. Nous pouvons nous demander si d'autres marques vont entrer sur le marché agroalimentaire mexicain avec la même vocation à démocratiser le bio ? Et si alors, respecteront elles aussi les valeurs du commerce équitable et durable ?

## BIBLIOGRAPHIE

Ahearne, M., Bhattacharya, C., et Gruen, T. (2005). Antecedents and Consequences of Customer-Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing. *Journal of Applied Psychology* 90, no. 3: 574-585.

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88.

Bourgeon D., Bernard Cova, Yves Evrard, Petr Christine. Au-delà du paradigme de « disconfirmation » des attentes : Quand le lien remplace le bien. May 2007, *AFM*, 27 p., 2007.

Cristou Cécile. Définition, mesure et modélisation de l'attachement à une marque comme la conjonction de deux dimensions distinctes et concomitantes : La dépendance et l'amitié vis-à-vis de la marque. *Centres d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, IAE d'Aix-en-Provence*, 2001.

Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction de la clientèle, Paris, *Éditions d'Organisations*, 2001, p. 9-10.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239–263.

Frisou Jean. Vers une théorie éclectique de la fidélité des clients : le cas des services de télécommunication. *Actes du 14e Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Bordeaux, 1998, Mai.

Gremler Dwayne D. Stephen W. Brown. Word-of-Mouth communication and customer loyalty to service providers. in *AMA Summer Educators' Conference Proceedings : enhancing knowledge development in marketing*, 1994, Vol. 5, R. Achrol and A. Mitchell, eds. Chicago : *American Marketing Association*, pp. 331-32.

Gurviez Patricia. La confiance comme variable explicative du comportement du consommateur : proposition et validation empirique d'un modèle de la relation à la marque intégrant la confiance. In *Actes du 15e Congrès international de l'Association Française de Marketing*, Strasbourg, 19-20 mai, 1999, pp. 301-327.

Gurviez, P. (1998). La confiance du consommateur dans la marque: conceptualisation, mesure et management. *14ème Congrès de l'Association Française du Marketing*, 73-96

Hennig-Thurau Thorsten, Gwinner Kevin P., Gremler Dwayne D. Understanding relationship marketing outcomes : An integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 2002, Vol.4, N° 3, pp. 230-247.

Jacoby J., Chesnut R.W, Band Loyalty : Measurment and Management, New York, *Ronald Press*, 1978.



Johnson Michael E., Anderson Eugene W., Fornell Claes. Rational and adaptative performance expectations in a customer satisfaction framework. *Journal of Consumer Research*, 1995, 21, pp. 695-707.

Kapferer, J. (2011). France : Pourquoi penser marque ?. *Revue française de gestion*, 218-219,(9), 13-23. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-9-page-13>

Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: AN EXAMINATION OF CUSTOMER–COMPANY IDENTIFICATION partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.

Morgan Robert M., Hunt Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 1994, Vol.58, N° 3, pp. 20-38.

Moulin Jean-Louis. État de fidélité et relation de fidélité. *Décisions Marketing*, 1998, n° 13, pp. 67-73.

N'goala Gilles. Proposition d'une conceptualisation et d'une mesure relationnelle de la fidélité. *Actes du Congrès de l'Association Française du Marketing*, Gammarth (Tunisie), 9-10 mai 2003.

Prim-Allaz Isabelle, Sabadie William. Les apports de la théorie de la justice pour une meilleure gestion des réclamations clients. *Actes du Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Tunis, 2003, pp. 1179-1203.

Sireix Lucie, Dubois Pierre-Louis. Vers un modèle Qualité-Satisfaction intégrant la confiance. *Recherche et Application en Marketing*, 1999, vol. 14, n° 3, pp. 1-22.

## SITOGRAPHIE

Etude « Les influenceurs et les marques » [en ligne]. Disponible sur : <https://www.reech.com/fr/blog/>  
> (consulté le 4 mai 2018 )

Ipsos : « Les Français et la confiance alimentaire » [en ligne]. Disponible sur :  
<<https://www.ipsos.com>> (consulté le 5 avril 2018)

Journal El Economista “México, estratégico para Coca-Cola” [en ligne]. Disponible  
sur : <<https://www.eleconomista.com.mx/>>(consulté le 10 avril 2018)

Journal Expansion « Las empresas que supieron aprovechar el mercado de comida organica en  
Mexico » [en ligne]. Disponible sur : <https://expansion.mx/>>(consulté le 14 avril 2018 )

Rapport OCDE 2017 sur la santé [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.oecd.org/mexico/Health-at-a-Glance-2017-Key-Findings-MEXICO-in-Spanish.pdf>>(consulté le 10 avril 2018 )

SAGARPA 13/02/2017 [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.gob.mx/sagarpa/prensa/alcanzan-exportaciones-agroalimentarias-casi-30-mil-millones-de-dolares-en-2016>>(consulté le 12 avril 2018 )

SAGARPA.25/02/2017 [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.gob.mx/sagarpa/prensa/aumentand-os-mil-218-mdd-exportacion-de-los-20-principales-productos-agroalimentarios>>(consulté le 12 avril 2018 )