

HEC MONTRÉAL

**Analyse du processus décisionnel et des facteurs de
choix de l'emballage primaire des produits périssables**

**Par
Karima Afif (11198461)**

**Sciences de la gestion
(Option logistique internationale)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Novembre 2016

© Karima Afif, 2016

RÉSUMÉ

La présente recherche a pour objet d'analyser le processus décisionnel des emballages primaires des produits périssables. Pour ce faire, nous avons étudié le cas d'un grand détaillant québécois auprès duquel un échantillon de 35 participants a été retenu. Notre étude démontre que les produits périssables gagnent à être emballés adéquatement du fait de leur durée de conservation limitée. La solution d'emballage primaire retenue engage non seulement l'organisation sur une longue durée, mais façonne aussi la perception du consommateur quant à l'image de marque de ladite organisation. C'est la raison pour laquelle ce type d'emballage se doit d'être sélectionné avec grand soin. Notre analyse des données recueillies révèle l'existence d'emballages « standards » et « sur mesure ». Nous remarquons que le processus de décision du premier type d'emballage est simple et rapide, tandis que le second type implique un processus décisionnel complexe. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette complexité. D'abord, nous constatons la multiplicité des étapes à valider avant de retenir une solution d'emballage. De plus, nous relevons une importante divergence de perception quant aux critères décisionnels, entre les acteurs impliqués dans le processus. Au fond, chaque acteur tend à privilégier des critères spécifiques propres au contexte où il travaille. Cette divergence de perception jumelée à l'absence d'une base d'évaluation commune entre les acteurs constitue un enjeu majeur. Enfin, nous observons une série d'influences internes et externes à l'organisation qui impactent considérablement la décision d'emballage, ce qui rajoute au processus un autre niveau de complexité. En définitive, nous constatons que la sélection de l'emballage d'un produit périssable, aussi complexe soit-elle, est souvent le résultat d'un compromis entre les objectifs et préférences des différents acteurs impliqués dans la décision. Toutefois cela reste tributaire d'une collaboration interne efficace et d'une détermination précise du rôle des acteurs dans le processus. De surcroît, la formule gagnante d'emballage n'implique pas nécessairement le respect de tous les critères décisionnels. Il est alors essentiel que les décideurs puissent nommer les exigences prioritaires attendues de chaque solution d'emballage.

Mots-clés : processus décisionnel, emballage primaire, emballage ajouté en points de vente, produits périssables, étapes du processus décisionnel, acteurs, critères décisionnels.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	i
Remerciements	v
Liste des figures.....	vi
Liste des tableaux.....	vii
Liste des abréviations	viii
Chapitre 1 : Introduction	1
Chapitre 2 : Revue de littérature.....	6
I. L’industrie mondiale de l’emballage	6
1. Chiffres clés	7
2. Matériaux utilisés dans l’industrie	9
3. Les grandes tendances de l’industrie de l’emballage alimentaire	20
II. Les fondamentaux de l’emballage	27
1. Terminologie.....	28
2. Les niveaux de l’emballage.....	33
3. Les fonctions de l’emballage	36
III. Particularités de l’emballage primaire des produits périssables.....	39
IV. La décision de sélection de l’emballage primaire	42
1. Les acteurs impliqués dans la décision	43
2. Les facteurs d’influence sur la décision.....	45
3. Synthèse	50
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche.....	53
I. Méthodologie de recherche qualitative	53
II. Recherche explicative, exploratoire, descriptive ou prédictive ?.....	54
III. Méthode de recherche	55
1. L’étude de cas	56
2. Choix de l’étude de cas unique	57
3. Choix du terrain d’étude : cas du « détaillant »	58
4. Choix de l’emballage primaire des produits périssables	59
IV. Le protocole de recherche	60

1. Collecte de données	60
2. Population cible et sélection de l'échantillon	61
3. Processus de développement du guide d'entrevue.....	61
4. Entrevues semi-structurées	62
5. Stratégie d'analyse des données.....	64
Chapitre 4 : Présentation des résultats	66
I. Données collectées auprès des collaborateurs internes	66
1. Le département des opérations de détail	66
4. Le département de mise en marché.....	78
5. Le département des achats	84
6. Les autres départements interviewés.....	94
II. Données collectées auprès des magasins franchisés	95
1. La sélection de l'emballage ajouté en point de vente	95
2. Les critères prioritaires dans un emballage.....	97
3. La perception d'un « emballage idéal »	99
III. Données collectées auprès des magasins affiliés.....	100
1. La sélection de l'emballage ajouté en point de vente	100
2. Les critères prioritaires dans un emballage.....	101
3. La perception d'un « emballage idéal »	103
IV. Données collectées auprès de l'intervenant externe.....	104
Chapitre 5 : Analyse et discussion des résultats.....	106
I. Le schéma général du déroulement du processus de sélection : étapes et acteurs impliqués.....	106
1. Processus de sélection d'un « emballage sur mesure ».....	107
2. Processus de sélection d'un « emballage standard ».....	111
3. Synthèse et discussion des résultats	111
II. Les critères décisionnels	116
1. Critères de sélection des collaborateurs internes	116
2. Critères prioritaires pour les magasins affiliés et franchisés.....	119
3. Perception des collaborateurs internes versus celles des franchisés et affiliés	123
4. Recommandation	128

III.	Les facteurs d'influence sur la décision d'emballage ajouté en point de vente	131
1.	Les facteurs d'influence internes	131
2.	Les facteurs d'influence externes.....	132
Chapitre 6 : Conclusion.....		134
I.	Synthèse des principaux résultats obtenus	134
II.	Les forces de l'étude	137
III.	Les contribution de recherche	138
IV.	Limites de l'étude et avenues futures de recherche.....	140
Annexes		143
	Annexe 1 : Consommation des différents types d'emballage par secteur d'activité	143
	Annexe 2 : Guide d'entrevue pour les collaborateurs internes	144
	Annexe 3 : Guide d'entrevue pour les magasins franchisés	145
	Annexe 4 : Guide d'entrevue pour les magasins affiliés.....	147
	Annexe 5 : Guide d'entrevue pour intervenant externe	148
	Annexe 6 : Formulaire de consentement à une entrevue en organisation.....	149
	Annexe 7 : Synthèse des critères décisionnels par catégorie de répondants	151
Bibliographie		153

REMERCIEMENTS

Je tiens avant tout à exprimer ma fierté d'avoir effectué ma maîtrise à HEC Montréal. Merci HEC Montréal d'avoir su me transmettre les valeurs de responsabilité, d'intégrité et d'engagement. Merci pour le milieu de travail stimulant. Merci pour cette magnifique expérience étrangère.

Mes sincères remerciements et gratitude s'adressent à mon directeur et ma codirectrice de mémoire, monsieur Jacques Roy et madame Claudia Rebollo. Ce sont deux professeurs exceptionnels. Ce travail n'aurait pu être mené à bien sans leur support, leurs commentaires éclairés et leurs précieux conseils. Je suis particulièrement reconnaissante à leur patience de répondre à mes innombrables interrogations tout au long de mon travail de recherche.

Il m'est également agréable d'exprimer ma reconnaissance envers les 35 participants à mon étude. Qu'ils soient remerciés pour leur précieuse collaboration. Ils ont volontiers accepté de contribuer au projet sans souvent compter leur temps. Ma gratitude s'adresse particulièrement au vice-président des opérations de détail pour son professionnalisme et son support tout au long de la période de collecte des données.

Je ne pourrais terminer sans exprimer mes pensées les plus profondes à mon défunt père. Sa présence continue dans mon esprit est une véritable source d'inspiration. Elle m'encourage à exiger le meilleur de moi-même et à me remettre sur les rails même dans les moments les plus difficiles. Une mention d'exception à mon mari qui a su faire preuve de patience et de support continu. Mes remerciements les plus vifs à ma mère, ma sœur et mes frères. Sans vous tous, rien n'aurait été possible. Je vous aime.

*« Devant moi il y avait deux routes,
j'ai choisi la moins fréquentée et cela a fait toute la différence »*
- Paulo Coelho

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Demande mondiale des emballages, exprimée par secteur d'activité	9	
Figure 2 : Parts de marché mondiales des principaux matériaux d'emballage	10	
Figure 3: Taille moyenne des entreprises opérant dans les différents segments de l'emballage (en nombre d'employés).....	11	
Figure 4: Taux de récupération moyen en fonction du type du matériau, en Allemagne (2014)	12	
Figure 5: Taux de récupération moyen en fonction du type du matériau, au Québec (2010).....	13	
Figure 6: Typologie des emballages en matière plastique	14	
Figure 7: Illustration du changement d'emballage de l'entreprise québécoise « Fraisebec »	15	
Figure 8 : Illustration d'une campagne de sensibilisation sur le projet de loi 77-15 qui bannit les sacs en plastique (2016).....	15	
Figure 9: Répartition de la production mondiale du papier et du carton (2010).....	16	
Figure 10: Typologie des produits d'emballages fabriqués à base de verre	17	
Figure 11: Produits d'emballages fabriqués à base de métal	19	
Figure 12: Exemple d'emballage actif	Figure 13: Exemple d'emballage intelligent	27
Figure 14: Synthèse des emballages souples et rigides	30	
Figure 15: Emballage du produit promotionnel 4Pack des deux marques Sensodyne et Colgate	33	
Figure 16: Le système d'emballage.....	36	
Figure 17: Chaîne de valeur de l'emballage primaire	43	
Figure 18: Localisation de l'étape de décision de l'emballage du produit au niveau de la chaîne de valeur de l'emballage	44	
Figure 19: Influences externes et internes exercées sur la chaîne de valeur de l'emballage	45	
Figure 20 : Cadre conceptuel.....	52	
Figure 21: Processus décisionnel d'emballage en six étapes – Département des opérations de détail.....	67	
Figure 22: Processus décisionnel en cinq étapes – Département de mise en marché.....	79	
Figure 23: Processus décisionnel d'emballage en huit étapes – département des achats	85	
Figure 24: Processus de sélection d'un « emballage sur mesure ».....	113	
Figure 25: Processus de sélection d'un « emballage standard ».....	115	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des acteurs et facteurs d'influence sur la décision d'emballage	51
Tableau 2: Partenaires impliqués et leur rôle dans le processus décisionnel – département des opérations de détail	71
Tableau 3: Classement par ordre d'importance des critères de choix d'emballage par répondant - département des opérations de détail.....	73
Tableau 4 : Classement par ordre d'importance des critères de choix pour l'ensemble des répondants - département des opérations de détail	75
Tableau 5: Partenaires impliqués et leur rôle dans le processus décisionnel – département de mise en marché	80
Tableau 6: Classement par ordre d'importance des critères de choix d'emballage par le répondant - département de mise en marché.....	82
Tableau 7: Partenaires impliqués et leur rôle dans le processus décisionnel – département des achats	89
Tableau 8: Classement par ordre d'importance des critères de choix d'emballage par le répondant - Département des achats	91
Tableau 9 : Classement des critères prioritaires dans un emballage - les magasins franchisés ..	97
Tableau 10 : Classement par ordre d'importance des critères de choix pour l'ensemble des répondants - les magasins franchisés	99
Tableau 11: Classement des critères prioritaires dans un emballage - magasins affiliés.....	102
Tableau 12: Classement par ordre d'importance des critères de choix pour l'ensemble des répondants – les magasins affiliés.....	103

LISTE DES ABRÉVIATIONS

- **ACIA** : Agence Canadienne d’Inspection des Aliments
- **CCME** : Conseil Canadien des Ministres de l’Environnement
- **CENTRECO** : Agence de Développement et de Promotion Économique de la Région Centre
- **CNE** : Conseil National de l’Emballage
- **DLC** : Date limite de consommation
- **COPACEL** : Confédération Française de l’industrie des Papiers, Cartons et Celluloses
- **FAO** : Organisation des Nations Unies pour l’Alimentation et l’Agriculture
- **FPA** : Association des Emballages Flexibles
- **INSEE** : Institut National de la Statistique et des Études Économiques
- **PNA** : Programme National de l’Alimentation
- **REP** : Responsabilité Élargie du Producteur
- **SESSI** : Service des études et des statistiques industrielles

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

« Du petit déjeuner au coucher, des occupations privées aux activités professionnelles, l'homme ne sait, ne veut et ne peut plus vivre sans emballage » (Pothet, 2008 : XIII)

« À chaque seconde, ce sont 2 550 kilos de carton d'emballage qui sont utilisés à travers le monde, ce qui équivaut à près de 80 millions de tonnes de carton annuellement » (Planetoscope¹, 2016). Cette statistique frappante suffit à elle seule, à convaincre de la popularité de l'industrie de l'emballage. Rattachée à des secteurs d'activité stratégiques dont essentiellement le secteur agro-alimentaire, ladite industrie a effectivement connu une croissance fulgurante au cours des dernières années. C'est ce qui lui confère une position économique particulièrement forte sur la scène internationale (FAO, 2014 ; Pira International, 2009 ; Pothet, 2008 ; Sessi, 2008 ; Léonard, 1994). Notons que sa contribution dans le produit intérieur brut de la plupart des pays industrialisés oscille entre 1,5% et 3%. Elle est également reconnue pour sa performance en matière de création d'emplois : elle offre près de 5 millions emplois partagés entre 100 000 entreprises (Agri-Réseau, 2008). Rien qu'en France, ce sont 132 000 emplois qui sont créés dans 3 575 établissements (Centréco, 2012). Cette industrie est alors sans équivoque un contributeur majeur dans l'économie nationale et mondiale (Ramsland, 2001). À cet effet, plusieurs professionnels de la sphère logistique se sont penchés sur la question de l'emballage associé au produit et ont vite réalisé qu'il est bien plus qu'un simple accessoire dans la chaîne reliant le produit au consommateur. Ils attestent qu'il s'agit plutôt d'un outil de performance, puissant et incontournable. Les entreprises - de plus en plus conscientes de ce fait - veillent à choisir soigneusement les emballages de leurs produits. D'autant plus qu'elles investissent davantage dans la recherche et le développement afin de mettre en place des concepts d'emballage plus adaptés et novateurs. Il faut d'ailleurs noter que l'adoption d'un emballage inadéquat pourrait occasionner des pertes financières conséquentes tout au long de la chaîne logistique (Dionne, 2016 ; Conseil National de l'Emballage, 2015 ; FAO, 2014 ; Gourlaouen, 2007 ; Finkel, 1981). Nous en venons à

¹ Planetoscope est une plateforme numérique qui fournit des statistiques mondiales en temps réel.

comprendre que le choix de l'emballage du produit reste une décision stratégique qui mérite mûre et longue réflexion.

Notre exploration de la littérature fait ressortir que l'adoption d'un emballage produit adéquat pourrait conférer à l'entreprise un important avantage compétitif sur ses rivales (Uusitalo, Niemelä-Nyrhine, 2013 ; Blyth, 1990). En effet, la qualité marchande des produits est grandement liée à l'emballage (Prendergast et Pitt, 1996). C'est ce qui s'explique par le fait que l'emballage reflète les valeurs associées à la marque. Le consommateur peut ainsi identifier la marque de l'entreprise par l'entremise de l'emballage de ses produits (Nancarrow, Len et Brace, 1998). C'est d'ailleurs la raison pour laquelle Fitzgerald (2003) considère l'emballage comme un facteur central qui détermine la part de marché détenue par l'entreprise. Celle-ci l'utilise comme un outil d'attraction qui façonne la perception du consommateur et l'incite par la suite à se procurer le produit (Monnot et Reniou, 2012). En revanche, la sélection de l'emballage est une décision complexe qui connaît l'implication de plusieurs acteurs (Rundh, 2009; Twede, 1992; Howard, 1976). De plus, ces derniers font souvent face à une série de compromis qui sont difficilement conciliaires. À cela se rajoute une série de facteurs d'influence internes et externes à l'entreprise qui impactent leurs choix (Rundh, 2009 ; Nancarrow, 1998).

Le niveau de complexité de la décision d'emballage est d'autant plus important dans le cas des produits périssables. De par la sensibilité de ces produits et leur durée de conservation limitée, il s'avère primordial de pouvoir les emballer de la façon la plus adéquate possible (Nicholson, 2015; Vam Der Merwe, Viljoen, De Beer, Bosman et Kempen, 2013). La prise d'une décision éclairée n'est toutefois pas une tâche aisée. Elle nécessite un travail d'équipe et une coordination efficace entre les différents acteurs impliqués dans la décision (Rundh, 2009; Twede, 1992; Howard, 1976). De plus, elle exige la mobilisation des acteurs autour d'objectifs communs (Howard, 1976).

Bien que la décision d'emballage revête une importance incontestable, rares sont les publications qui l'ont explorée jusqu'à présent (Uusitalo, Niemelä-Nyrhine, 2013, Rundh, 2009 ; Pothet, 2008). La décision d'emballage pour la catégorie des produits périssables est encore peu voire pas du tout explorée dans la littérature (Nicholson, 2015).

En effet, notre consultation de la littérature disponible n'a fait ressortir aucune publication qui traite directement des étapes du processus décisionnel de l'emballage de ces produits. Quant aux acteurs qui interviennent dans la prise de cette décision, Rundh (2009) fait remarquer qu'il existe des acteurs internes à l'entreprise et d'autres externes. Néanmoins, on ignore encore la dynamique qui relie ces acteurs ainsi que leurs contributions respectives.

Par ailleurs, les recherches théoriques disponibles abordent les facteurs d'influence sur la décision d'emballage dans le cadre de sept grandes perspectives à savoir : une perspective environnementale (OCDE, 2001, Fishbein, 1998 ; Prendergast et Pitt, 1996 ; Labatt, 1997; Directive n ° 94/62/CE, 1994), commerciale/ marketing (Hogg, 2003 ; Wright, 1999 ; Wansink, 1996, Finkel, 1981), organisationnelle (FAO,2014 ; Rundh, 2009 ; Prevent Pack,2009 ; Pothet, 2008 ; Blyth, 1990), financière (Pothet, 2008; Beaulieu, 2005), logistique (Rundh, 2009, Beaulieu, 2005; Finkel, 1981), stratégique (Ventura et Marbella, 1997) et technique (Rundh, 2009 ; Pothet, 2008). Ce sont d'ailleurs ces facteurs d'influence qui façonnent les critères décisionnels sur lesquels se basent les acteurs pour sélectionner l'emballage d'un produit (Rundh, 2009). Toutefois, à notre connaissance, la littérature académique disponible ne compte pas de publications qui analysent ces critères décisionnels et leur ordre d'importance dans la décision.

Sur la base des déficiences constatées dans la littérature et compte tenu de l'importance stratégique de la décision d'emballage du produit, le présent travail se propose d'investiguer davantage le processus de cette décision. Pour ce faire, nous avons jugé judicieux de nous concentrer dans notre recherche sur un seul niveau d'emballage et une seule famille de produits. Plus exactement, nous allons étudier l'emballage primaire de la catégorie des produits périssables. Il s'agit en effet de l'unique type d'emballage décidé par l'entreprise elle-même et ajouté directement aux produits périssables au niveau des points de vente. D'où notre principale question de recherche qui est formulée comme suit : **comment se déroule le processus décisionnel relatif au choix de l'emballage primaire des produits périssables ?**

Nous avons choisi de répondre à cette question principale par l'entremise des quatre sous-questions de recherche suivantes :

- 1) *Quelles sont les étapes du processus de la prise de cette décision ?*
- 2) *Quels sont les acteurs impliqués et leur rôle dans le processus ?*
- 3) *Sur quels critères décisionnels ces acteurs se basent-ils pour sélectionner un emballage ? Quel est l'ordre d'importance de ces critères ?*
- 4) *Quels sont les facteurs internes et externes qui influent sur cette décision ?*

La présente recherche a pour objectif l'analyse des différentes facettes du processus décisionnel de l'emballage primaire des produits périssables. Plus exactement, notre recherche vise à mettre en évidence le schéma général du déroulement dudit processus. Il s'agit de pouvoir déterminer ses étapes, les acteurs qui y sont impliqués et leurs contributions respectives. Notre recherche explore également les critères décisionnels sur lesquels se basent les différents acteurs impliqués dans la sélection de ce type d'emballage. Elle cherche particulièrement à investiguer l'ordre d'importance qu'ils accordent à ces critères. En outre, elle vise à identifier et évaluer les facteurs internes et externes qui influent sur cette décision. Enfin, elle ambitionne de formuler des recommandations de bonnes pratiques dans le but d'optimiser le processus de décision de ce type d'emballage. Pour répondre aux objectifs précités, nous avons choisi comme démarche méthodologique, l'étude de cas unique. Le cas choisi est celui d'une grande compagnie québécoise qui opère dans le domaine de la distribution alimentaire.

Au fait, le choix de notre sujet de mémoire n'est pas dû uniquement aux déficiences constatées dans la littérature actuelle. Il puise particulièrement sa justification de deux volets importants. Tout d'abord, d'un point de vue académique, notre recherche vise à compléter, approfondir et explorer un champ peu ou pas du tout traité dans la littérature disponible. À notre connaissance notre recherche est la première à formaliser le processus décisionnel de l'emballage des produits périssables. Ce qui constitue une contribution intéressante qui pourrait servir de référence pour les futures recherches. D'un point de vue managérial, nous pensons qu'une cartographie du processus décisionnel sera utile pour les décideurs. Elle va notamment leur offrir un portrait global où il serait possible de voir clairement : *qui fait quoi? Comment? Et à quel niveau d'implication?* Grâce aux réponses à ces questions, il serait plus facile de décider d'impliquer des acteurs additionnels dont la contribution - à une étape en particulier du processus - peut s'avérer

pertinente. Compte tenu de toutes ces considérations, nous croyons que le choix de notre sujet de recherche est pleinement justifié.

L'organisation de notre mémoire est la suivante. Le deuxième chapitre comprend une revue de la littérature. Ce chapitre dresse un portrait global de l'industrie de l'emballage, présente les fondamentaux de ce dernier, expose les particularités de l'emballage primaire des produits périssables et aborde la décision de sélection de l'emballage. Ce même chapitre met en lumière le cadre conceptuel de notre travail. Le troisième chapitre vient exposer l'approche méthodologique employée dans notre recherche. Le quatrième chapitre présente les résultats obtenus à l'issue de notre collecte de données sur le terrain. Une analyse et discussion des résultats sont prévues dans le cinquième chapitre. Le sixième et dernier chapitre présente une synthèse des principaux résultats obtenus par notre étude. Il met également en évidence les principales forces, les contributions théoriques et managériales ainsi que les limites de notre recherche. Enfin, il propose des avenues futures de recherche.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

Dynamique, ouverte sur le monde et fortement compétitive, l'industrie de l'emballage joue un rôle prédominant sur la scène internationale. Elle détient une forte position économique et demeure une source incontestable de richesse et d'emplois. En revanche, il faut reconnaître qu'elle doit, dans une large mesure, son essor au secteur agroalimentaire (Niemelä-Nyrhinen et Uusitalo, 2013; Centréco, 2012 ; Oséo, 2010 ; Pothet, 2008).

Pour mieux comprendre la popularité de cette industrie et apprécier son évolution, nous présenterons, dans la première partie de ce chapitre, un portrait chiffré. Ensuite, nous ferons le point sur les principaux matériaux qu'elle utilise. Enfin, nous exposerons les tendances phares qui la façonnent. Dans la seconde partie, nous aborderons les fondements de l'emballage en faisant le point sur sa définition et celle de concepts voisins ainsi que sur les niveaux et les fonctions de l'emballage. La troisième partie s'attardera sur les particularités de l'emballage primaire des produits périssables. La quatrième et dernière partie fera le point sur la décision de choix d'emballage et ce, en déterminant les acteurs impliqués et les principaux facteurs d'influence sur cette décision.

I. L'INDUSTRIE MONDIALE DE L'EMBALLAGE

L'emballage revêt une importance aussi particulière qu'incontournable et ce, tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Il peut être assimilé, à juste titre d'ailleurs, à un trait-d'union qui relie le produit au consommateur. Nous pouvons ainsi affirmer que cet avantage lui confère des perspectives de croissance remarquables sur la scène nationale et internationale. D'ailleurs, une série de publications attestent que l'industrie de l'emballage dispose d'un fort poids économique (Jadoul, 2016 ; Niemelä-Nyrhinen et Uusitalo, 2013; Centréco, 2012 ; Pothet, 2008 ; Ramsland, 2001). La présente section se propose alors de dresser un portrait global de ladite industrie. D'abord, nous allons exposer ses chiffres clés. Ensuite, nous allons répertorier les principaux matériaux utilisés

dans la conception des emballages. Enfin, nous présenterons les tendances clés dans l'industrie.

1. CHIFFRES CLÉS

Quel est le poids économique de l'industrie de l'emballage ? Quels secteurs d'activité recouvre-t-elle ? Ce sont là des questions qui méritent réflexion. Leurs éléments de réponse feront l'objet de cette première sous-section. Celle-ci jettera la lumière sur des chiffres clés afin de pouvoir apprécier davantage les particularités de cette industrie.

1.1. L'EMBALLAGE, UNE INDUSTRIE GÉNÉRATRICE DE CROISSANCE

Dans un premier temps, il importe de préciser que l'industrie de l'emballage mondiale se subdivise en deux grandes branches. La première est la production des équipements et machines d'emballage. Sa contribution dans le marché mondial des emballages s'établit à près de 32 milliards de dollars. La seconde branche est la production des emballages. Celle-ci constitue une activité vitale pour l'industrie mondiale de l'emballage. Sa contribution, à elle seule, s'élève à 670 milliards de dollars. En somme, au niveau mondial, le marché global des emballages totalise 702 milliards de dollars (Centréco ; 2012, Observatoire de l'Emballage, 2013).

Selon une étude menée par Centréco (2012), il paraît que les États-Unis disposent d'un poids économique lourd dans la filière mondiale de l'emballage. Plus exactement, ce pays s'est vu remporter la place de leader en matière de production mondiale d'emballage avec un chiffre d'affaires qui s'élève à près de 140 milliards de dollars. Ce faisant, les États-Unis sont parvenus à creuser l'écart avec leur concurrent direct, le géant chinois qui est positionné en seconde place avec un chiffre d'affaires d'environ 80 milliards de dollars.

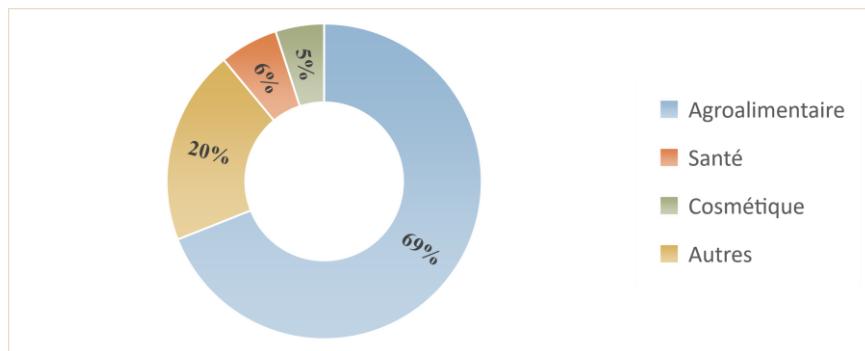
Malgré ces « success stories », il faut dire que la prospérité et l'essor de l'industrie mondiale de l'emballage restent largement tributaires du niveau de la demande globale.

Celle-ci provient des acheteurs potentiels dans l'ensemble des secteurs d'activité utilisateurs de l'emballage (FAO, 2014 ; Léonard, 1994). Nous pouvons ainsi déduire qu'une récession économique générale pourrait affaiblir la demande des biens et services. Par conséquent, l'industrie d'emballage s'en trouverait également affectée. Inversement, une croissance des secteurs d'activité utilisateurs de l'emballage promouvrrait ladite industrie (FAO, 1977).

1.2. SECTEURS D'ACTIVITÉ UTILISATEURS DE L'EMBALLAGE

L'utilisation de l'emballage est incontournable dans la quasi-majorité des secteurs d'activité, notamment les secteurs agro-alimentaire, cosmétique, pharmaceutique et pétrochimique (Saint-Pierre, 1999, Observatoire de l'Emballage, 2013). En réalité, la filière mondiale de l'emballage doit pleinement son essor au secteur agroalimentaire. Ce dernier constitue le principal débouché pour les emballages dans la plupart des pays industrialisés, vu qu'il s'accapare, à lui seul, de 69% du marché mondial (*figure 1*). De façon plus exacte, c'est l'industrie des denrées alimentaires qui est la principale consommatrice des différents types d'emballage. Elle est talonnée par l'industrie des boissons. En remontant à 1997, Statistique Canada (1997), rapporte que ces deux industries concentrent une consommation totale de 4 064 millions de dollars (*annexe 1*). Par ailleurs, des données plus récentes datant de 2009 sont illustrées à la *figure 1*. Il est intéressant de voir que le secteur agroalimentaire est demeuré le premier client des emballages durant cette période. Enfin, l'industrie des produits chimiques et celle du papier et produit connexe viennent occuper respectivement les 3^e et 4^e rangs avec des niveaux de consommation globale qui s'élèvent à 843 millions de dollars et 563 millions de dollars (*annexe 1*).

Figure 1: Demande mondiale des emballages, exprimée par secteur d'activité



Source : Pira International (2009)

2. MATÉRIAUX UTILISÉS DANS L'INDUSTRIE

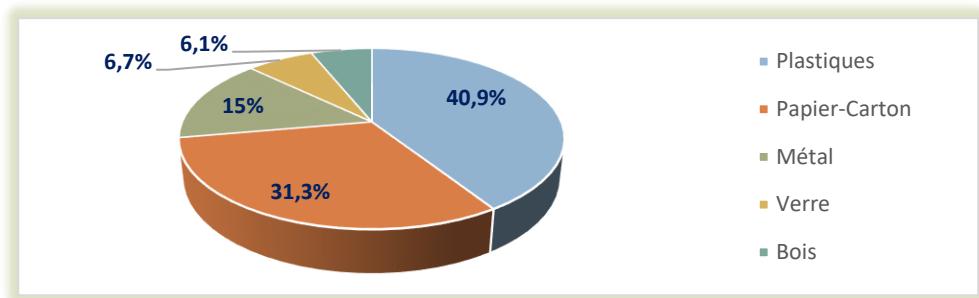
Il existe différents types de matériaux qui sont utilisés dans la conception des emballages. L'exploitation de chacun d'entre eux constitue un pôle d'activité à part entière. Généralement, on note l'existence de quatre principaux segments d'activités : le papier carton, le plastique, le verre et le métal (Pothet, 2008).

Parts de marché des matériaux

Compte tenu des caractéristiques distinctes des matériaux précités, leur contribution dans la valeur globale de l'industrie, diffère également (Saint-Pierre, 1999 ; Pothet, 2008 ; Sessi, 2008). La *figure 2* témoigne des parts de marché mondiales que représente chacun de ces matériaux. Nous observons que les filières du plastique et du papier carton occupent la tête de la course. La première est le leader du marché : elle centralise la plus grande part de marché mondial, soit 40,9%. Tandis que la deuxième est le challenger du marché : elle s'accapare de 31,3% du total du marché. Pour sa part, le métal se positionne en troisième rang en détenant 15% du marché. La filière du verre, pour sa part, vient timidement occuper la quatrième position du classement. Il faut d'ailleurs noter que la consommation globale du verre - sur l'ensemble des secteurs d'activité utilisateurs - est de seulement 382,2 millions de dollars (*annexe 1*). C'est ce qui

pourrait justifier sa part de marché marginale. Enfin, on trouve la filière du bois² en dernière position avec seulement 6,1% du marché global.

Figure 2 : Parts de marché mondiales des principaux matériaux d’emballage



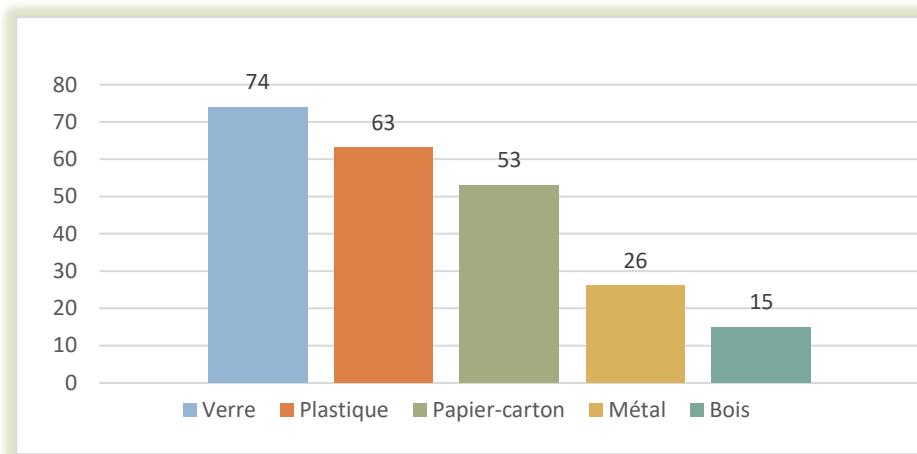
Source : Centréco (2012)

Taille moyenne des entreprises produisant les différents matériaux

La figure 3 fait ressortir qu'une entreprise produisant du plastique compte, en moyenne, un effectif de 63 employés. Nous pouvons ainsi remarquer qu'elle est environ deux fois plus grande qu'une autre produisant des emballages métalliques. Elle est également environ trois fois plus grande qu'une entreprise qui opère dans la fabrication des emballages en bois. D'autre part, il est intéressant de souligner que malgré le classement du verre en 4^e position en matière de parts de marché mondiales, les entreprises qui opèrent dans cette filière sont généralement les plus grandes. La figure 3 confirme qu'elles disposent, en moyenne, d'un effectif de 74 employés. Nous pouvons en déduire qu'il s'agit d'une activité à forte intensité en main-d'œuvre. Pothet (2008) rajoute qu'une main-d'œuvre qualifiée est aussi un atout essentiel dans l'industrie verrière.

² Dans notre recherche, nous n'allons pas nous attarder sur l'emballage en bois vu qu'il est rarement utilisé comme emballage primaire.

Figure 3: Taille moyenne des entreprises opérant dans les différents segments de l'emballage (en nombre d'employés)



Source : Centréco (2012)

En définitive, les données exposées ci-dessus suffisent à convaincre de la popularité des emballages plastiques et ceux en papier carton. L'*annexe 1* vient effectivement confirmer ce même constat. Nous remarquons que la consommation globale du plastique et du carton ondulé sur l'ensemble des industries est significative. Elle est respectivement de 1 478,9 et 1 509,6 millions de dollars. En revanche, telle qu'indiquée précédemment, l'industrie des aliments et celle des boissons sont essentiellement les plus grandes consommatrices de ces deux matériaux.

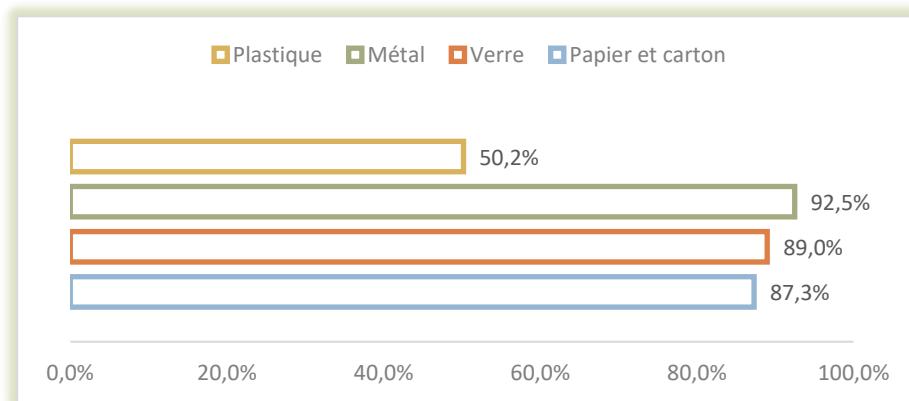
Taux de récupération des matériaux

Avant tout, il importe de préciser en quoi consiste le taux de récupération. Selon la directive 94/62/CE (*article 6, paragraphe 1*), ce taux est obtenu en faisant « *le rapport entre la somme des déchets d'emballage recyclés et la somme de ceux produits* ».

Le taux de récupération global des emballages - tous types de matériaux confondus - varie considérablement d'un pays à un autre. Généralement, les pays de l'Union européenne affichent de meilleurs taux de récupération. Par exemple, en 2014, l'Allemagne arrive en tête avec un taux estimé à 71,4 %. L'Espagne affiche un taux de 68,7% et la France, un taux de 65,2% (Eurostat, 2016).

Quant aux taux de récupération des matériaux, ils varient en fonction du type du matériau. Compte tenu du fait que l'Allemagne est le chef de file en matière de récupération globale, nous avons choisi de rapporter ses taux de récupération par matériau. Ces derniers sont exposés dans la *figure 4*. Nous y remarquons que les emballages en métal, en verre et papier carton affichent respectivement les meilleurs taux de récupération. Tandis que le plastique reste le matériau le moins récupérable. Il faut toutefois souligner que la récupération de ce dernier dépend amplement de la nature du plastique (Gervais, 2010).

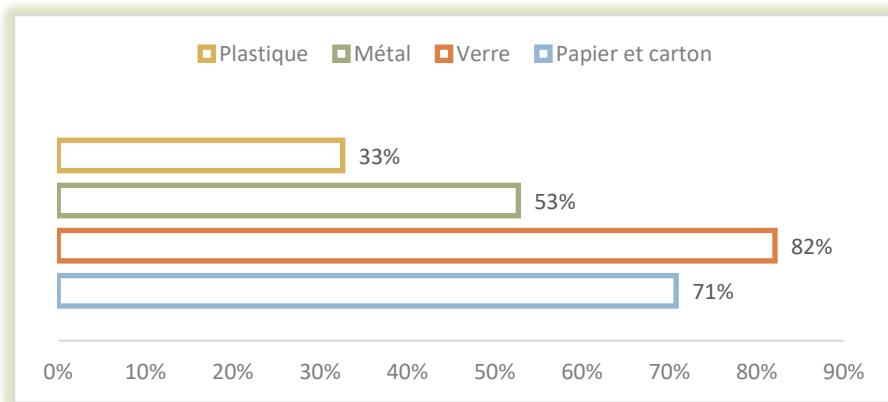
Figure 4: Taux de récupération moyen en fonction du type du matériau, en Allemagne (2014)



Source : Eurostat (2016)

À titre comparatif, la *figure 5* présente les taux de récupération par matériau au Québec en 2010. Précisons par ailleurs que les données de la *figure 4* sont plus récentes que celles de la *figure 5*. Toutefois, cela ne biaise en aucun cas notre base de comparaison, car les données de l'Allemagne, en 2010, sont presque identiques à celles de 2016. En revenant maintenant à la *figure 5*, nous remarquons que les taux diffèrent sensiblement de ceux de l'Allemagne. Le verre, le papier carton et le métal sont respectivement les mieux récupérés. Toutefois, le plastique dispose d'un taux de récupération marginal en comparaison aux taux des autres matériaux.

Figure 5: Taux de récupération moyen en fonction du type du matériau, au Québec (2010)



Source : Éco Entreprises Québec et Recyc-Québec (2010)

En définitive, il est intéressant de voir que l'Allemagne s'approche de la récupération parfaite du métal alors que le Québec en est encore à la moitié. Que ce soit pour le métal ou pour les autres matériaux, il paraît fort bien que la performance d'un pays en matière de récupération dépend largement de son état d'avancement en matière d'installations et d'équipements dédiés à cette fin. Il importe aussi de considérer la politique publique du pays en question et sa volonté d'améliorer ses indicateurs environnementaux (Conseil Canadien des Ministres de l'Environnement, 2009 ; Pothet, 2008).

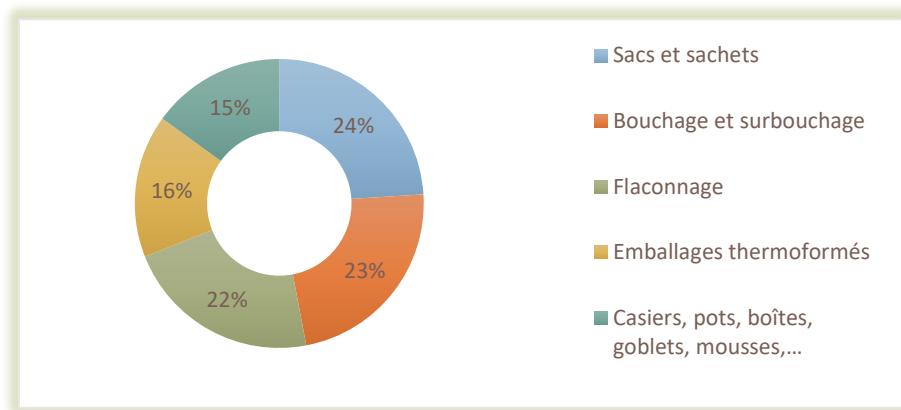
Après avoir dressé un portrait global des matériaux utilisés en emballage, il importe maintenant de s'attarder sur chacun d'entre eux. La sous-section qui suit abordera respectivement le plastique, le papier et le carton, le verre et le métal.

2.1. LE PLASTIQUE

L'emballage plastique est une filière au poids économique important au sein de l'industrie de l'emballage. Elle regroupe une variété de produits notamment la fabrication des sacs et sachets, des produits de bouchage, surbouchage et de flaconnage (*figure 6*). Sur la scène mondiale, elle domine nettement le reste des filières en s'accaparant de la plus grande part du marché mondial (*figure 5*). Il faut d'ailleurs dire que le plastique reste

également « *le matériau d'emballage le plus échangé mondialement, puisqu'il concentre, à lui seul, environ 35,8% des exportations mondiales* » (Centréco, 2012 :13). À coup sûr, ce matériau gagne en popularité et ce, au détriment des contenants en métal et ceux en verre (*figure 2*).

Figure 6: Typologie des emballages en matière plastique



Source : Sessi (2008)

En ce qui touche à son empreinte écologique, il est utile de souligner qu'à l'heure actuelle, l'emballage plastique consomme près de 1,5% de la réserve pétrolière mondiale (CNE, 2009). De plus, son taux de récupération est de seulement de 33%. Il se positionne ainsi au dernier rang des matériaux d'emballage, en matière de récupération (*figure 4 et 5*). Dans ces conditions, l'emballage plastique, particulièrement non biodégradable, fait couler beaucoup d'encre quant à ses impacts environnementaux (Oséo, 2010 ; CNE, 2009 ; Pothet, 2008). Notons par ailleurs qu'au cours des dernières années, la concurrence entre le plastique et le papier carton s'est considérablement intensifiée et ce, justement en raison des enjeux de développement durable. Plusieurs produits, auparavant emballés dans des contenants en plastique, sont désormais emballés dans des contenants en papier carton. C'est le cas, par exemple, de l'entreprise québécoise « Fraisebec » qui opère dans l'industrie fraisière. Pour renforcer son empreinte écologique, celle-ci a procédé au remplacement de l'anse en plastique de son panier de fruits (*photo à gauche, figure 7*) à une poignée intégrée en carton ondulé (*photo à droite, figure 7*). Cette nouvelle configuration de son emballage est non seulement économique et pratique, mais aussi parfaitement recyclable (Journal Les Affaires, 2015).

Figure 7: Illustration du changement d'emballage de l'entreprise québécoise « Fraisebec »



Source : Journal *Les Affaires*, Écoconception des emballages (2015)

Encadré 1 : Le Maroc, un cas emblématique de suppression des sacs et sachets en plastique

Le Maroc est l'exemple le plus récent des pays qui ont mis en place des projets de loi qui interdisent définitivement l'utilisation des sacs et sachets en plastique non biodégradable. Ce pays vient d'adopter le 1^{er} juillet 2016, la loi 77-15. Celle-ci stipule qu'il est strictement interdit de « *fabriquer, importer, exporter, commercialiser ou utiliser des sacs en matières plastiques* » (Article 2 de la Loi n° 77-15, 2016 : p.1). Il importe par ailleurs de souligner que cette loi s'applique à l'ensemble des secteurs d'activité. En outre, des amendes substantielles s'appliquent aux personnes ou entités qui vont à l'encontre de l'application de ladite loi (Article 9-10-11 de la Loi n° 77-15, 2016). La figure 8 illustre l'une des campagnes de sensibilisation des consommateurs, lancée par la Coalition Marocaine pour la Justice Climatique. Le slogan de l'opération est : « *Agissons pour mettre fin à la prolifération des sachets en plastique* » (Site officiel de la COP22, 2016).

Figure 8 : Illustration d'une campagne de sensibilisation sur le projet de loi 77-15 qui bannit les sacs en plastique (2016)

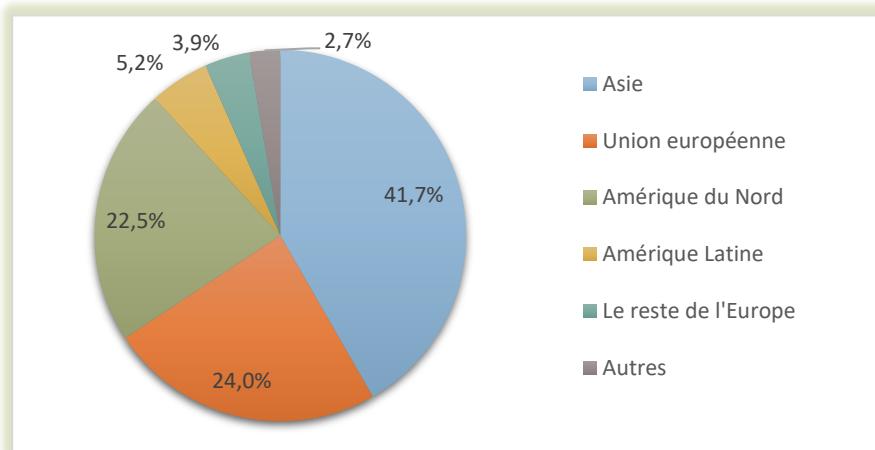


Source : RSE Maroc Magazine (2016)

2.2. LE PAPIER ET LE CARTON

Comme nous l'avons souligné précédemment, le papier carton arrive en second rang des matériaux les plus utilisés dans la fabrication des emballages. En revanche, il est utile de préciser que l'industrie papetière mondiale connaît une grande concentration des acteurs (Agrion, 2011). En effet, l'Asie reste le plus grand producteur du papier carton avec une part de marché qui s'élève à 41,7%. L'Union européenne et l'Amérique du Nord viennent occuper respectivement les 2^e et 3^e positions (*figure 9*). Plus exactement, la Chine, les États-Unis, le Japon et l'Allemagne sont respectivement les quatre premiers producteurs mondiaux. Au 5^e rang, on retrouve le Canada avec une production totale avoisinant 12 787 milliers de tonnes. Tandis que la France se positionne en 13^e rang avec une production de 8 830 milliers de tonnes (Copacel, 2011).

Figure 9: Répartition de la production mondiale du papier et du carton (2010)



Source : Copacel (2011)

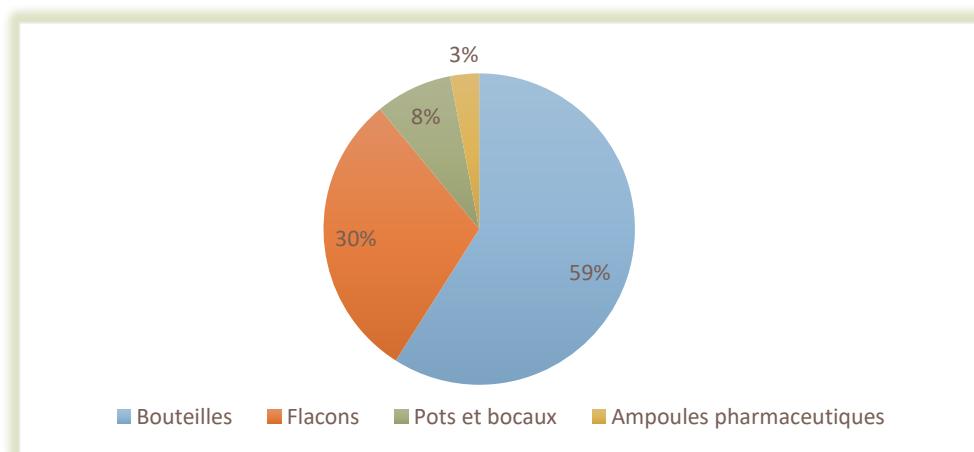
Selon une enquête statistique menée par SESSI, en 2008, le carton ondulé représente presque les deux tiers de la production papetière globale (60%). L'*annexe 1* confirme son niveau de consommation important. La popularité de ce matériau pourrait d'ailleurs être attribuable aux multiples atouts qu'il renferme. En effet, le principal argument en faveur du carton ondulé est son caractère écologique : il est renouvelable, recyclable et biodégradable. En outre, de par sa légèreté, il est facilement transporté. Il s'agit aussi d'un matériau solide qui dispose de meilleures caractéristiques de protection

(Observatoire de l'Emballage, 2013 ; Paultes, 2011 ; Pothet, 2008 ; Agri-Réseau, 2008). Il est aussi important de préciser que près de 50% de sa production est destiné au secteur agro-alimentaire (Sessi, 2008). C'est la raison pour laquelle il est soumis à des exigences réglementaires strictes (ACIA, 2008).

2.3. LE VERRE

Le verre est un matériau ancien découvert, il y a près de 5 000 ans (Visiatome, 2011). Pourtant, l'industrie verrière connaît une forte concentration : elle est dominée par un nombre limité de grands joueurs dont l'effectif dépasse les 500 employés. De plus, l'investissement initial requis pour pouvoir opérer dans cette industrie est conséquent (Agrion, 2011 ; Sessi, 2008 ; Gourlaouen, 2007). Cette filière produit essentiellement les bouteilles et flacons (*figure 10*). Notons que rien que la France produit annuellement près de 4,5 millions de tonnes de bocaux et flacons en verre (Agro Media, 2015). En revanche, il est important de souligner que l'activité de production de ce matériau reste strictement dépendante du prix du fioul et du gaz (Gourlaouen, 2007). Il faut d'ailleurs dire qu'à l'échelle mondiale, c'est l'Allemagne qui détient la part du lion en matière de production verrière. Il est ensuite talonné par la France, l'Italie, le Royaume-Uni et enfin l'Espagne (SESSI, 2008).

Figure 10: Typologie des produits d'emballages fabriqués à base de verre



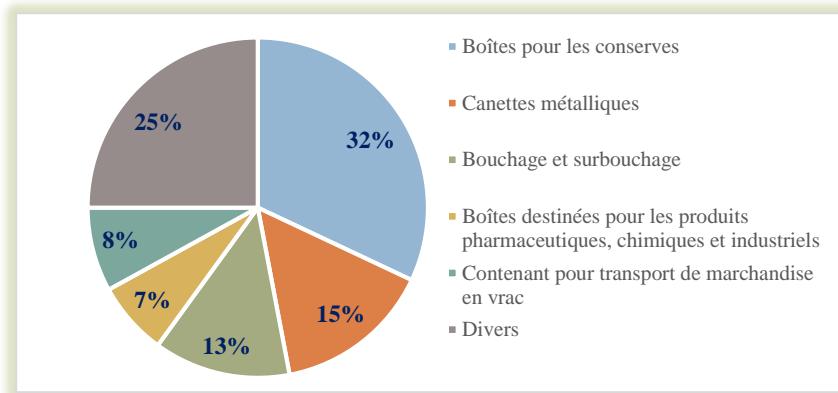
Source : SESSI (2008)

Les avantages de l'emballage en verre sont multiples. En plus d'être le matériau qui possède le meilleur taux de récupération (*figure 5*), il possède de très bonnes caractéristiques techniques. À première vue, il assure une meilleure conservation des produits contenus et ce, pendant une période prolongée. De plus, il permet d'éviter les éventuelles interactions chimiques qui risquent d'avoir lieu entre le produit (aliment ou boisson) et son contenant. Il possède également un aspect esthétique captivant et un fort potentiel de réutilisation. Sans oublier qu'il permet une meilleure mise en valeur du produit et donc une meilleure visibilité (CNE, 2014 ; FAO, 2014 ; Pothet, 2008). Malgré ses multiples atouts, le verre détient une part marginale sur le marché des emballages (*figure 2*). Ce qui pourrait être attribuable à son coût élevé (Pothet, 2008).

2.4. LE MÉTAL

L'industrie des emballages métalliques détient près de 15% du marché mondial (*figure 2*). Les boîtes de conserve et les canettes métalliques constituent ses principaux segments (*figure 11*). Le premier débouché de cette catégorie d'emballage est le secteur agroalimentaire (SESSI, 2008). Il convient par ailleurs de noter que les matières premières utilisées dans la fabrication des emballages métalliques sont principalement l'aluminium et l'acier. En revanche, la variation inéluctable des prix - de ces matières et des énergies - influence considérablement la production potentielle des emballages métalliques. Ce qui fait conséquemment flétrir leur prix (Métiers Québec, 2015 ; Pothet, 2008). Il faut d'ailleurs dire que cette industrie se caractérise par une forte concentration: ce sont seulement 19 grandes entreprises qui s'accaparent de plus de 65% du marché français. Sur la scène européenne, l'Allemagne reste le chef de file en matière de production mondiale de ce type d'emballage. Elle est respectivement talonnée par la France, l'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni (Sessi, 2008).

Figure 11: Produits d'emballages fabriqués à base de métal



Source : SESSI (2008)

L'emballage en métal détient des propriétés techniques et écologiques attrayantes. Ses atouts techniques résident particulièrement dans sa solidité et sa résistance aux diverses influences externes (notamment la chaleur, l'humidité et la lumière). C'est ce qui facilite, par le fait même, son transport et son entreposage. En outre, la fermeture hermétique de l'emballage en métal permet, non seulement une meilleure conservation de son contenu, mais aussi une prolongation de sa durée de vie. Néanmoins, son principal point faible est son potentiel de réutilisation limité. Quant à ses propriétés écologiques, le métal se recycle généralement de mieux en mieux, sans pour autant qu'il perde ses propriétés (Agro Media, 2015 ; Wang et Babooram, 2013 ; Centréco, 2012 ; Oséo, 2010; Consoglobe, 2010).

En définitive, nous remarquons que les matériaux d'emballage précités se distinguent les uns des autres. Cet aspect accorde une certaine flexibilité lors du choix d'emballage des produits. Autrement dit, il est possible d'analyser les différents matériaux afin de choisir celui qui s'adapte le mieux avec les spécificités du produit en question. Évidemment, rien n'empêche la combinaison de deux ou plusieurs matériaux dans la conception d'un emballage (Pothet, 2008 ; Léonard, 1994). À titre d'exemple, le papier carton et le plastique peuvent être combinés pour emballer un même produit. C'est le cas, par exemple, des boîtes de céréales de la marque Nestlé : elles sont emballées en premier dans un sachet en plastique et ensuite réemballées dans un paquet cartonné.

3. LES GRANDES TENDANCES DE L'INDUSTRIE DE L'EMBALLAGE ALIMENTAIRE

La présente section traite des tendances phares qui façonnent l'industrie de l'emballage. Les axes clés identifiés sont la sécurité alimentaire et la traçabilité, l'e-commerce, le développement durable et l'innovation. Ces axes seront détaillés dans ce qui suit.

3.1. LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET LA TRAÇABILITÉ : DES PRIORITÉS MAJEURES

La conception d'un emballage susceptible d'assurer la sécurité alimentaire est assurément au cœur des préoccupations actuelles qui revêtent une importance grandissante (CNE, 2013, SESSI, 2008). Une enquête menée par l'Observatoire de l'Emballage (2014) en France auprès de 732 répondants - incluant des acheteurs, fabricants et distributeurs d'emballage qui relèvent de divers secteurs d'activité - fait ressortir que la sécurité du consommateur figure parmi leurs axes d'innovation prioritaires.

Les réglementations régissant ce volet sont de plus en plus exigeantes. Il va sans dire que tout manquement aux exigences de sécurité des denrées alimentaires pourrait entraîner des conséquences négatives qui risquent de porter préjudice à la sécurité sanitaire du consommateur (Marsh, 2002). C'est pourquoi des normes réglementaires particulières ont été mises en vigueur afin de régir et imposer le respect de ces exigences. Au Canada, par exemple, on retrouve le « Règlement sur les Aliments et Drogues » qui inclut des dispositions explicites relatives à la sécurité sanitaire des matériaux utilisés dans la conception des emballages des produits alimentaires. Plus exactement, l'article 23 dudit règlement interdit strictement l'utilisation de toutes matières nocives ou substances dangereuses qui risquent de compromettre la santé du consommateur (Article B.23.001 de la Loi sur les Aliments et Drogues). Dans la même ligne de pensée, il est intéressant de soulever un enjeu marquant dans la conception des emballages alimentaires qui est celui du composé chimique nommé « Bisphénol A », souvent connu sous le sigle « BPA ». Ce composé est utilisé « *dans la fabrication de plastique alimentaire, canettes, boîtes de*

conserve, etc. » (Centréco, 2012 : 15). L'Agence Nationale de Sécurité Sanitaire (2013), a tiré plusieurs fois le signal d'alarme quant aux dangers sanitaires majeurs que présente le BPA. Ladite agence considère que ce composé est nocif pour la santé, particulièrement celle des enfants. Plus exactement, il a été prouvé scientifiquement qu'il risque de compromettre « *le fonctionnement d'organes, tels que le cerveau ou le système cardio-vasculaire* » (Centréco, 2012 : 15). C'est pour cette raison que la France a définitivement interdit son utilisation dans les emballages alimentaires et ce, à compter du premier janvier 2015 (Radio-Canada, 2015). La prise de conscience des dangers potentiels du BPA concerne aussi d'autres pays. Au Canada, par exemple, le BPA n'a pas été interdit dans la conception des emballages alimentaires. Toutefois, la Direction des Aliments de Santé Canada met régulièrement en place des évaluations de risques potentiels du composé dans le but de vérifier si son utilisation présente des risques pour la santé des consommateurs (ACIA, 2016).

Il est aussi pertinent de souligner que les exigences de traçabilité contribuent largement au renforcement des mesures de sécurité alimentaire. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle ces exigences se renforcent de plus en plus dans la plupart des pays industrialisés afin de prévenir les risques inhérents à l'insécurité alimentaire (Hassaïnya, Padilla et Tozanli, 2006). Au Canada, l'ACIA (2008 : section 9.7.5) stipule que : « *l'exploitant ne doit utiliser que des emballages provenant de sources connues, dûment homologuées ou approuvées. Il doit inspecter tous les matériaux à leur arrivée* ». Dans la même optique, l'Europe adopte un cadre réglementaire qui comporte des dispositions spécifiques régissant les enjeux de la traçabilité. Plus exactement, il s'agit du Règlement n° 1935/2004 relatif aux matériaux et objets destinés à entrer en contact avec des denrées alimentaires. L'article 17 de ce règlement signale que « *la traçabilité des matériaux et objets destinés à entrer en contact avec des denrées alimentaires devrait être assurée à tous les stades afin de faciliter les contrôles, le retrait des produits défectueux du marché, l'information des consommateurs ainsi que la détermination des responsabilités* ».

3.2. L'E-COMMERCE PREND DE L'AMPLEUR

L'émergence du commerce électronique a suscité une série de changements majeurs au niveau de la structure de la chaîne d'approvisionnement. L'emballage - outil indispensable dans l'ensemble des maillons de la chaîne logistique - se trouve bien évidemment touché par cette transition du commerce traditionnel vers l'e-commerce. Cette transition a notamment donné naissance à de nouveaux modes de consommation et de distribution (Dionne, 2016 ; Freidinger-Legay, 2016 ; Pichavant et Tonneville, 2013).

À l'ère actuelle, le consommateur n'est plus dans l'obligation de se déplacer pour réaliser la totalité de ses achats. Au contraire, le commerce virtuel est à même de lui faciliter considérablement la tâche : le consommateur effectue ses choix de produits ensuite, il passe ses commandes directement en ligne. Il paraît donc que l'e-commerce a radicalement changé la manière avec laquelle le produit est vendu.

Ce nouvel outil a également suscité de profonds changements dans les modes de distribution. Plus exactement, le consommateur reçoit son expédition directement à domicile, sans avoir à n'effectuer aucun déplacement. D'autant plus que dans le cadre d'un contexte concurrentiel, l'entreprise se trouve, souvent, à offrir ce service de livraison à domicile gratuitement en vue de se différencier. Ce qui constitue un véritable incitatif aux consommateurs à faire appel aux e-commerces. De toute évidence, le système d'emballage des produits se trouve dans l'obligation de s'adapter aux enjeux entraînés par cette nouvelle configuration de la chaîne logistique. Concrètement, il ne s'agit plus d'emballer des grandes quantités de produits en vue de les transporter d'un seul coup vers un point de vente donné. À l'ère numérique, il s'agit plutôt d'emballer une ou plusieurs unités de produits (en petites quantités) en vue de les transporter à des points de consommation dispersés géographiquement. Il faut toutefois se rendre à l'évidence que cette nouvelle structure implique une augmentation considérable du volume des emballages utilisés pour assurer la manutention et le transport des produits. Par ailleurs, ces nouveaux besoins ont aussi suscité le développement d'emballages plus sécuritaires afin d'assurer la protection du produit jusqu'à son arrivée au point de consommation.

3.3. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, UN LEVIER MAJEUR DE PERFORMANCE

À l'heure actuelle, le développement durable est devenu un vecteur central ayant une importance stratégique (Freidinger-Legay, 2016, CNE, 2014). Partant de ce fait, la présente section jettera la lumière sur trois principaux axes qui représentent la tendance actuelle. D'abord, l'écoconception des emballages, ensuite, l'allégement et la réduction des emballages et enfin la prévention du gaspillage et des déchets d'emballages.

L'écoconception des emballages

Le développement durable, l'économie circulaire et l'empreinte verte sont autant de concepts qui convergent tous vers une même finalité qui est le respect de l'environnement. Il s'agit ici d'une tendance profondément enracinée dans les préoccupations actuelles. Plus exactement, on assiste à une prise de conscience mondiale qui n'épargne pas le secteur des emballages et ce, étant donné que l'emballage est très souvent assimilé à un futur déchet. C'est pourquoi ce secteur s'investit de plus en plus et œuvre dans le cadre de démarches en faveur de l'environnement. D'ailleurs, l'écoconception des emballages est devenue un levier majeur pour réduire leur empreinte environnementale (Freidinger-Legay, 2016 ; CNE, 2014 ; Éco Emballages, 2012 ; Ramsland, 2001).

Il convient avant tout de préciser en quoi consiste la pratique d'écoconception. Selon le CNE (2012 : 3), l'écoconception désigne « *une démarche qui vise à améliorer la qualité écologique du produit. Cela passe par la réduction de ses impacts négatifs sur l'environnement tout au long de la durée de vie du produit (depuis l'extraction des matières premières, la production, la distribution, l'utilisation jusqu'à la fin de vie). En même temps, cette démarche se doit de conserver la qualité d'usage du produit* ». À partir de cette définition, nous pouvons d'ores et déjà voir que l'écoconception favorise la conception d'un couple produit/emballage optimal, tout en veillant à ce que l'emballage conserve toutes ses fonctions techniques et commerciales (Directive n° 94/62/CE du 20/12/94).

Par ailleurs, il est opportun de souligner que l'écoconception est une démarche collective (Freidinger-Legay, 2016). Ce qui signifie que l'implication des différents maillons de la chaîne de valeur de l'emballage est une condition sine qua non pour la réussite de cette démarche. Les maillons en aval de la chaîne sont évidemment autant importants que ceux en amont. En effet, l'adoption de pratiques responsables par tous les acteurs concernés – les fabricants de matériaux d'emballage, les fabricants d'emballages, les utilisateurs des produits de consommation emballés, les distributeurs et les consommateurs - constitue la pièce maîtresse de l'écoconception (CNE, 2014 ; Éco Emballages, 2012).

L'allégement et la réduction des emballages

Éco Entreprise Québec (2015) préconise aux maillons situés à une étape amont de la conception des emballages, d'alléger au maximum le poids des différents types de contenants. Cela passe par un choix plus réfléchi des matériaux à intégrer dans la conception de chaque type d'emballage. L'objectif de cette pratique est de réduire l'impact environnemental des emballages. Éco Emballages (2012) a même conçu un indicateur innovant appelé « *Indicateur de Réduction à la Source* » qui a pour objectif de « *mesurer les efforts des entreprises en termes des emballages ménagers et les inciter à plus d'innovation (...) Il permet de consolider les informations des entreprises pour faire émerger une base de données fiable et exhaustive sur la réduction des emballages* » (Éco Emballages, 2012 : 1). En somme, « *la mise en marché d'emballage plus léger se traduirait certainement par la réduction du transport, ce qui contribuerait à la préservation de l'environnement* », c'est ce que souligne l'ex-président d'Éco Entreprises Québec, Daniel Tremblay (Assemblée Nationale du Québec, 2008).

La prévention du gaspillage et des déchets d'emballage

Les problématiques de gaspillage et de déchets d'emballage inquiètent de plus en plus : elles sont au cœur des préoccupations actuelles des communautés aux quatre coins de la planète. C'est pourquoi leur résolution, par l'entremise de mesures préventives, s'impose plus que jamais (Éco Emballages, 2012 ; CNE, 2011). Dans cette optique, la France, par exemple, s'est mobilisée via son Programme National de l'Alimentation

(2011). Ce dernier attire l'attention à une statistique frappante selon laquelle : « *chaque Français jette chaque année 7 kg de produits alimentaires non consommés et encore sous emballage* » (PNA, 2011 : 33). C'est la raison pour laquelle ledit Programme propose une série de bonnes pratiques s'adressant à la fois aux producteurs et aux consommateurs. Ce sont là les deux principaux acteurs concernés par les enjeux précités.

D'abord, il est recommandé aux producteurs d'adopter des systèmes de production plus responsables via notamment le choix de contenants appropriés aux produits. L'objectif principal est d'éviter le suremballage des produits qui constitue une source potentielle de gaspillage et de déchets (PNA, 2011). En outre, la Responsabilité Élargie du Producteur³ demeure une excellente pratique susceptible de réduire considérablement le gaspillage et la génération des déchets (OCDE, 2001).

Quant aux consommateurs, le Programme préconise de les sensibiliser quant aux conséquences néfastes du gaspillage et des déchets. D'ailleurs, il est essentiel que le consommateur comprenne que son implication dans la lutte contre le gaspillage et les déchets lui profiterait en premier lieu dans le sens que cela lui permettrait de réaliser des économies substantielles (Freidinger-Legay, 2016 ; Éco Emballages, 2012 ; PNA, 2011 ; Koenigsberg, Kohli et Montoya, 2010). La prévention des déchets passe aussi par l'adoption des consommateurs des bonnes pratiques de tri, de recyclage et de réutilisation des emballages (Directive n° 94/62/CE du 20/12/94).

3.4. LE SECTEUR D'EMBALLAGE MAINTIENT LE CAP SUR L'INNOVATION

Le développement d'emballage actif et intelligent a révolutionné le secteur des emballages. Ces emballages aussi novateurs que sophistiqués permettent de valoriser davantage le produit emballé et créer plus de valeur tout au long de la chaîne logistique (Freidinger-Legay, 2016 ; Dobrucka et Cierpiszewski, 2014 ; Severin ; Riquet et Chagnon, 2011).

³ Le concept de Responsabilité Élargie du Producteur sera abordé en détail dans la sous-section 2.1.2 de la troisième partie de ce chapitre.

D'abord, l'emballage actif réfère "*au rajout de composantes ou matériaux supplémentaires lors de la conception du contenant, et ce dans le but d'améliorer la performance de l'emballage*" (Dobrucka et Cierpiszewski, 2014 : 7). Ce type d'emballage est qualifié de performant dans le sens qu'il assure une meilleure conservation du produit en comparaison à celle fournie par un emballage de type classique. De plus, il prolonge la durée de consommation des denrées et ce, en réduisant le rythme de leur processus de dégradation (Dobrucka et Cierpiszewski, 2014 ; Day, 1989). La *figure 12* illustre ce type d'emballage. Il s'agit d'un sachet plastique qui assure une conservation prolongée du produit grâce à la capacité de l'emballage à absorber l'oxygène et à rejeter le CO₂.

Quant à l'emballage intelligent, il désigne "*l'emballage qui comporte un indicateur externe qui renseigne sur les aspects historiques de l'emballage et/ou sur la qualité de l'aliment*" (Dobrucka et Cierpiszewski, 2014 : 7). Comme son nom l'indique, ce type d'emballage remplit efficacement la fonction informationnelle et ce, grâce à un certain nombre d'indicateurs, tels que l'indicateur de choc physique et l'indicateur de température (Day, 1989). Ce type d'emballage est tellement novateur qu'il permet de cerner la fluctuation de la température du produit. C'est-à-dire qu'il pourrait détecter si la température sous laquelle le produit est censé être conservé a été interrompue à un certain moment (Prevent Pack, 2009). Ce qui demeure extrêmement intéressant pour la chaîne de valeur de certains produits qui doivent être conservés sous une température spécifique, tels que les médicaments. La *figure 13* illustre ce type d'emballage. Il s'agit d'un emballage qui permet de faire le suivi de la maturité du produit emballé (depuis son état dur jusqu'à son état juteux) et ce, via un indicateur qui change de couleur à chaque état.

Figure 12: Exemple d'emballage actif



Source : <http://pakbec.blogspot.ca/>

Figure 13: Exemple d'emballage intelligent



Source : <http://www.carbonepropre.com/>

Enfin, il importe de souligner que les emballages actifs et intelligents sont régis par des dispositions réglementaires. On en cite notamment la Directive Européenne 1935/2004/EC relative aux matériaux et objets destinés à entrer en contact avec des denrées alimentaires.

Conformément à tout ce qui précède, il paraît que l'emballage actif permet d'assurer un meilleur conditionnement et l'emballage intelligent a plutôt le mérite de rendre les différents acteurs de la chaîne logistique, mieux informés sur le produit.

II. LES FONDAMENTAUX DE L'EMBALLAGE

Après avoir démontré l'importance de l'industrie de l'emballage, il convient maintenant de s'attarder sur les fondamentaux de l'emballage. En effet, l'emballage est un concept dynamique qui a évolué à travers le temps. Il importe alors de s'attarder, dans un premier temps, sur son évolution historique et sa définition. Il est aussi utile de définir

d'autres concepts voisins en vue de les différencier du concept d'emballage. D'un autre côté, le produit pourrait subir trois différents niveaux d'emballage dont le regroupement constitue ce que l'on appelle le « système d'emballage ». C'est ce que l'on va prendre le temps de détailler dans un second temps. Enfin, l'emballage remplit trois principales fonctions qui seront décrites dans la troisième et dernière sous-section.

1. TERMINOLOGIE

Dans le cadre de cette première sous-section, nous nous attarderons d'abord sur l'évolution historique et la définition du concept d'emballage. Ensuite, nous allons clarifier d'autres concepts voisins afin d'éviter toute confusion avec le concept d'emballage. Ces concepts sont le conditionnement, le packaging et le suremballage.

1.1. L'EMBALLAGE

D'un point de vue étymologique, le terme « emballage » est issu du verbe transitif « emballer » qui est apparu en 1798⁴. Si l'on décortique ce terme, on voit qu'il se compose du préfixe « en » et du radical « baller ». Ce dernier vient du terme allemand « *balla* » qui signifie « *serrer avec une idée de pelotonner* » (Pothet, 2008 : p.3). Par construction, le terme « emballer » signifierait « *empaqueter, mettre dans une balle* » (Académie Française, 1798)⁵. La définition du terme a ensuite évolué, en 1986, à ce qui suit : « *mettre des objets en balle, empaqueter, envelopper une marchandise en vue d'un transport* » (Académie française, 1986)⁶.⁷ Nous en venons ainsi à déduire que la signification du concept « emballage » a évolué à travers le temps.

De nombreux auteurs ont cherché à cerner le concept d'emballage. L'Organisation des Nations Unies (2006 : 18) le définit comme étant « *un récipient et tous les autres éléments ou matériaux nécessaires pour permettre au récipient de remplir sa fonction de*

⁴ Source : <http://www.la-definition.fr/>

⁵ Source : Dictionnaire de l'Académie Française, 5^e édition (1798), version informatisée

⁶ Source : Dictionnaire de l'Académie Française, 9^e édition (1986), version informatisée

⁷ Source : <http://www.larousse.fr/>

rétention ». Le Code de l'Environnement qualifie d'emballage : « *tout produit composé de matériaux, quelle que soit leur nature, destiné à contenir et à protéger des marchandises, allant des matières premières aux produits finis, à permettre leur manutention et leur acheminement du producteur au consommateur ou à l'utilisateur, et à assurer leur présentation. Tous les articles à jeter utilisés aux mêmes fins doivent être considérés comme des emballages* » (Directive n ° 94/62/CE, article 3). Pour leur part, Bone et Corey (2000 : 2) évoquent la notion « *d'emballage moderne* » qu'ils définissent comme étant : « *un aspect inter-fonctionnel et multidimensionnel qui contribue d'une façon considérable dans la satisfaction des besoins des consommateurs, la réalisation d'économies substantielles de coûts voire la réduction des matières utilisées lors de sa conception* ».

L'emballage du produit est effectivement un facteur de succès important, voire incontournable (Finkel, 1981). Plusieurs auteurs se sont inscrits dans cette même ligne de pensée et attestent tous que l'emballage est loin d'être un simple accessoire, mais plutôt une source potentielle de valeur ajoutée (Uusitalo et Niemelä-Nyrhine, 2013 ; Rundh, 2009 ; Ramsland, 2001 ; Bone et Corey, 2000 ; Wright, 1999). Il faut d'ailleurs reconnaître que l'emballage constitue un vaste champ d'innovation particulièrement pour l'entreprise qui cherche à se différencier et à renforcer son image de marque (Uusitalo, Niemelä-Nyrhine, 2013, Fitzgerald, 2003). Plus exactement, dans un contexte de plus en plus compétitif, l'emballage lui offre l'opportunité d'acquérir un avantage compétitif sur ses rivales (Uusitalo et Niemelä-Nyrhine, 2013 ; Rundh, 2009 ; Wright, 1999 ; Nancarrow, 1998, Blyth, 1990). C'est pourquoi plusieurs entreprises ont pu se démarquer sur le marché, rien qu'en développant des emballages innovants (Fitzgerald, 2003 ; Wright, 1999). Incontestablement, l'emballage joue un rôle dominant dans la décision d'achat du consommateur. Il pourrait soit l'encourager, soit le dissuader à acheter le produit d'une marque donnée (Ahmad ; Billoo et Lakhan, 2012). Outre, l'emballage impacte le comportement post-achat du consommateur par rapport à la manière dont le produit est utilisé (Wansink, 1996). De toutes ces considérations, nous pouvons affirmer que l'emballage est un facteur central qui détermine, entre autres, la part de marché détenue par l'entreprise (Fitzgerald, 2003).

On distingue généralement deux grandes familles d'emballage : les emballages souples et rigides.

- **L'emballage souple** se définit comme étant « *tout emballage ou une partie de l'emballage qui peut être facilement modifiée, particulièrement, en matière de forme* ». Il peut être fabriqué à base de « *plastique, papier, film, papier et film métallisés ou revêtus ou encore une combinaison de ces matériaux* » (Flexible Packaging Association, 2016 :1). À titre d'illustration, on retrouve les emballages de plastique (les sachets et sacs), les emballages de papier (tel que le papier stratifié) ou encore les pellicules souples (telles que le papier aluminium) (TC Transcontinental, 2014). Ce type d'emballage constitue un segment vital dans l'industrie mondiale de l'emballage : il est censé générer, à lui seul, plus de 351 milliards de dollars à l'horizon de 2018. Ce qui signifie qu'il s'accaparerait de plus en plus de part de marché au détriment de son concurrent, l'emballage rigide (Smithers Pira, 2013).
- **L'emballage rigide**, quant à lui, représente « *tout contenant qui conserve sa forme générale lorsqu'il est vide (...) tout contenant qui n'est pas rigide est considéré comme souple* » (Nations Unies, 2006 : 29). La catégorie d'emballage rigide se compose d'emballage en métal, des contenants en verre et ceux en plastiques rigides (TC Transcontinental, 2014). Il est aussi utile de noter qu'un emballage pourrait être semi-rigide, tel est le cas par exemple « *des barquettes, les tubes, les étuis et des capsules* » (Pothet, 2008 : 99).

Figure 14: Synthèse des emballages souples et rigides



Source : Inspirée de TC Transcontinental (2014)

1.2. LE CONDITIONNEMENT, L'EMBALLAGE, LE PACKAGING ET LE SUREMBALLAGE

L'emballage, le packaging et le conditionnement sont trois notions différentes qui prêtent souvent à confusion (Pothet, 2008). C'est pour cette raison qu'il est essentiel, dans un premier temps, de les distinguer en faisant le point sur leurs principaux points de différences. Dans un second temps, il est utile de cerner la notion du suremballage.

D'abord, le conditionnement représente l'action de déposer le produit dans un premier contenant ou enveloppe qui est en contact direct avec ledit produit. Cette action nécessite le choix préalable d'une manière spécifique de présentation du produit. Quant à l'emballage, il constitue plutôt le second contenant qui entoure un ou plusieurs produits, qu'ils soient identiques ou différents. Son objectif est d'assurer la protection du produit des externalités négatives. Par ailleurs, quels que soient ses formes et les matériaux qui le composent, l'emballage se doit de contribuer à l'efficacité des opérations de manutention, de transport et de stockage du produit (Centréco, 2012 ; Pothet, 2008). Enfin, le packaging est une notion qui a une portée unificatrice des deux notions précédentes. C'est-à-dire que cette notion est généralement employée pour englober à la fois l'emballage et le conditionnement. Elle concerne « *le couple contenant - contenu* » (Pothet, 2008 : 3).

En ce qui concerne la notion de « suremballage », Monnot et Reniou (2012 : 3) la définissent comme étant un « *emballage conçu de façon à entourer les produits sans pour autant qu'il y ait de regroupement d'unités primaires* ». En fait, selon ces mêmes auteurs, deux principales motivations incitent au suremballage. La première est l'amélioration ou le renfort de la protection du produit et la seconde est l'attraction du consommateur pour l'inciter à se procurer le produit. Quant au CNE, il évoque cette notion sous un autre angle de vue. Concrètement, il considère le suremballage comme « *une forme d'emballage supérieure aux besoins, première manifestation du « trop d'emballage », symbole, pour certains, des excès de la société de consommation, il exprime dès lors le principal grief à l'égard des emballages* » (CNE, 2009 : 1). Nous en venons alors à conclure que dans certains cas le suremballage pourrait se manifester comme un emballage supplémentaire facultatif. Alors que dans d'autres cas, il pourrait être nécessaire pour des fins

commerciales, notamment. Le suremballage facultatif et celui obligatoire sont illustrés dans *l'encadré 2*.

En dernière analyse, il est judicieux d'illustrer les quatre notions présentées dans cette sous-section par un cas concret afin de mieux les cerner. Pour ce faire, prenons l'exemple du produit promotionnel de la marque Colgate (*voir encadré 2*). Le conditionnement, dans ce cas-ci, serait le tube qui comporte le dentifrice. L'emballage, quant à lui, est la boîte cartonnée individuelle qui entoure chacun des tubes. Enfin, le suremballage serait la pellicule en plastique qui assure le groupement des quatre boîtes individuelles.

Encadré 2 : 4Pack de Sensodyne et Colgate, s'agit-il d'un emballage ou d'un suremballage

Pour des fins promotionnelles, les deux entreprises Sensodyne et Colgate proposent un produit nommé 4Pack. Plus exactement, il s'agit d'un pack composé de quatre tubes de dentifrice. En matière de prix, ce pack est bien évidemment avantageux pour le consommateur. C'est-à-dire qu'il revient moins cher par rapport au prix d'achat d'une unité du même produit. Toutefois, les deux entreprises emballent ce produit promotionnel différemment. En ce qui concerne Sensodyne, elle emballe ses quatre tubes de dentifrice directement dans une grande boîte cartonnée, laquelle assure le groupement de ses quatre unités du produit. Comme nous pouvons le constater sur la *figure 15*, le design et le graphisme de ladite boîte donneraient l'impression au consommateur qu'il s'agit de quatre boîtes séparées. Alors qu'en réalité, ce n'en est qu'une seule. Colgate, pour sa part, emballe chacun des quatre tubes de dentifrice dans des boîtes cartonnées individuelles (séparées). Ensuite, le tout est groupé à l'aide d'une pellicule en plastique.

Dans le cas de Sensodyne, on pourrait affirmer que son produit promotionnel 4 Pack, n'est pas suremballé, étant donné qu'elle a éliminé les boîtes cartonnées individuelles : elle rassemble ses quatre tubes dans un seul emballage. Il s'agit dans son cas d'un emballage nécessaire et non optionnel. Tandis que pour le même produit de la marque Colgate, on pourrait considérer qu'il s'agit d'un suremballage. Une simple comparaison des emballages des deux compagnies fait clairement ressortir que Colgate aurait pu se passer de la pellicule en plastique par l'adoption d'un emballage identique à celui de Sensodyne. Ainsi, nous pouvons affirmer que l'emballage supplémentaire qu'elle rajoute - la pellicule en plastique - est un emballage facultatif.

Figure 15: Emballage du produit promotionnel 4Pack des deux marques Sensodyne et Colgate



Source : Photos prises du site www.ebay.com

2. LES NIVEAUX DE L'EMBALLAGE

Il existe trois niveaux d'emballage : le niveau primaire, secondaire et tertiaire (Wright, 1999). Le regroupement de ces trois niveaux constitue ce que le code

de l'environnement (article R543-43, 2016) appelle le système d'emballage. Il est à noter que ces trois niveaux d'emballage sont abordés par différents auteurs, sous diverses appellations (Lee, 1999). Chacun de ces niveaux sera détaillé dans ce qui suit.

2.1. L'EMBALLAGE PRIMAIRE

L'emballage dit primaire est destiné à la vente au détail (INSEE, 2009). Il s'agit de « *la première couche d'emballage qui entoure directement le produit (...)* Certains produits se contentent uniquement d'une seule couche tandis que d'autres en ont plusieurs » (Wright, 1999 : 148). Le code de l'environnement (article R543-43, 2016) l'introduit sous l'appellation « *emballage de vente* ». Pour sa part, Lee (1999) le dénomme « *emballage de consommation* ». En nous référant à la section (1.2), l'emballage primaire correspondrait au conditionnement du produit. Parmi les caractéristiques de cette catégorie d'emballage, on note son utilisation une seule fois par le consommateur dans une forme donnée, et ce, avant de procéder à sa destruction ou son recyclage (Twede, 1995). Il importe par ailleurs de soulever le principal rôle de l'emballage primaire qui est de renforcer la qualité marchande du produit en plus d'assurer sa protection (Prendergast et Pitt, 1996). Pour illustrer l'emballage primaire, Wright (1999) donne l'exemple du tube utilisé pour contenir la pâte de dentifrice. Un autre exemple est celui du papier en aluminium qui entoure directement les plaques de chocolat.

2.2. L'EMBALLAGE SECONDAIRE

L'emballage dit secondaire est un emballage supplémentaire qui se rajoute à l'emballage primaire (Lee, 1999). Il sert à réaliser du conditionnement par lots (Insee, 2009). Wright (1999 : 148) le définit comme « *une seconde couche d'emballage entourant le produit* ». Il peut aussi prendre le nom « *d'emballage groupé* », tel qu'indiqué par le code de l'environnement (article R543-43, 2016). Le principal rôle de ce type d'emballage est de regrouper un certain nombre d'items dans un même kit. Il est utilisé soit pour des motifs commerciaux, soit pour des motifs d'organisation des items au niveau du point de vente⁸. Par ailleurs, ce type d'emballage peut être isolé des produits qu'il

⁸ Source : www.optimeco.ca

regroupe sans pour autant modifier leurs caractéristiques (Twede, 1995). Wright (1999) illustre l'emballage secondaire par l'exemple de l'emballage en carton dans lequel est contenu le tube en dentifrice. Un autre exemple est celui du papier en carton qui entoure le papier en aluminium des plaques de chocolat.

2.3. L'EMBALLAGE TERTIAIRE

L'emballage tertiaire correspond à « *la troisième couche d'emballage qui entoure le produit* » (Wright, 1999 : 148). Son objectif principal est de faciliter l'activité de transport des produits (Insee, 2009). Plus exactement, plusieurs unités du même produit sont regroupées et stockées dans un même contenant. C'est ce qui facilite considérablement le travail des différents maillons de la chaîne d'approvisionnement (Wright, 1999). De plus, le risque de dommage ou de perte du produit pendant les opérations de transport et de manutention est minimisé. Nous pouvons illustrer ce type d'emballage par l'exemple d'une grande boîte cartonnée où l'on va regrouper les tubes de dentifrice qui sont déjà contenus dans l'emballage cartonné (emballage secondaire).

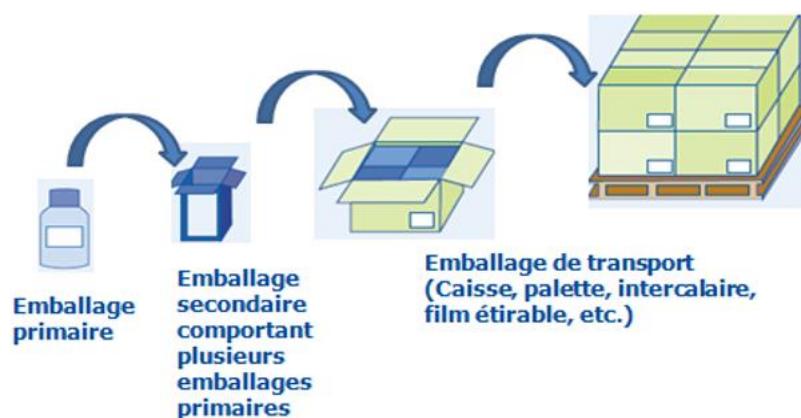
Dans le code de l'environnement (2016), nous le trouvons également sous l'appellation « *emballage de transport* ». Il se définit comme étant « *un emballage utilisé pour emballer les produits durant leur transport à partir d'un expéditeur à un destinataire* » (Stock, 1992, cité dans Lee (1999), p.16). Quant à Twede (1992 : 1), elle introduit ce type d'emballage sous l'appellation « *emballage logistique* » qu'elle définit comme étant « *un emballage qui facilite le système logistique, la production et l'approvisionnement* ». Pour sa part, Lee (1999) fait remarquer d'autres appellations de l'emballage tertiaire, notamment « *emballage industriel* » et « *emballage de distribution* ». Dans ce contexte, il est intéressant d'évoquer le concept de l'Internet physique. Ce concept révolutionnaire, développé par Benoît Montreuil, vise à optimiser l'efficacité des opérations logistiques en développant un réseau mondial mixte et structuré. Grâce à ce concept, les emballages tertiaires traditionnels se verront remplacés par des conteneurs modulaires, écologiques, intelligents et mondialement standardisés⁹.

⁹ <http://physicalinternetinitiative.org/>

2.4. LE SYSTÈME D'EMBALLAGE

Comme nous avons bien pu le constater, un système d'emballage complet comprend les trois types d'emballage : primaire, secondaire et tertiaire. En revanche, il convient de souligner que dans le cas de certains produits, l'entreprise peut décider de se passer de l'emballage secondaire et tertiaire. Elle se contente de l'emballage primaire qui, dans ce cas, assure les fonctions des deux autres types emballages (Code de l'environnement, 2016 ; Uusitalo et Niemelä-Nyrhine, 2013 ; Wright, 1999).

Figure 16: Le système d'emballage



Source : *Conseil National de l'Emballage (2015)*

3. LES FONCTIONS DE L'EMBALLAGE

En puisant dans la littérature, nous nous apercevons que les auteurs attribuent généralement trois fonctions de base à l'emballage à savoir la fonction de protection, de communication et de commodité (Prendergast et Pitt, 1996 ; Rundh, 2009). Chacune de ces fonctions sera présentée dans ce qui suit.

3.1. LA FONCTION DE PROTECTION

La protection du produit est une fonction de base de l'emballage. Elle se traduit par la conservation des produits en parfait état depuis leur emballage jusqu'au moment où

ils doivent être consommés. Le risque de gaspillage lié au dommage ou à la perte du produit est ainsi minimisé tout au long de la chaîne d'approvisionnement (Wright, 2009 ; Rundh, 2009 ; Prendergast et Pitt, 1996 ; Lee, 1999). Plus exactement, l'emballage, grâce à sa fonction de protection, permet de préserver le produit des diverses influences externes telles que l'humidité, la sécheresse, le froid et la chaleur. Ces influences pourraient particulièrement toucher le produit lors des opérations de manutention et de transport (Uusitalo et Niemelä-Nyrhine, 2013).

De ce qui précède, nous pouvons déduire que la fonction de protection de l'emballage est d'autant plus importante pour les produits qui se transportent sur de longues distances et/ou sont manutentionnés plusieurs fois. Ces derniers s'exposent ainsi à un plus grand risque de détérioration. C'est pourquoi il importe de s'assurer que l'emballage qui leur a été choisi, soit le plus approprié possible, pour qu'il puisse assurer pleinement sa fonction de protection (Rundh, 2009 ; Wright, 2009). Notons par ailleurs qu'il existe un arbitrage à faire entre le coût d'emballage et le mode de transport utilisé. À titre d'exemple, le transport maritime est connu pour sa lenteur. Il est alors moins coûteux que les autres modes transport. Toutefois, il implique un grand investissement en emballage et en prime d'assurance afin de mieux protéger les produits transportés sur une longue distance. À l'inverse, le transport aérien est plus rapide et donc plus dispendieux. En revanche, il n'implique pas un grand investissement en matière d'emballage et en prime d'assurance, vu que le transport aérien est généralement sécuritaire¹⁰.

D'autre part, il faut dire que l'emballage est tout aussi censé protéger l'environnement externe des produits. Cette protection a une importance majeure particulièrement dans le cas des produits qui sont jugés dangereux tels que ceux qui comportent des substances chimiques (Lockhart, 1997).

3.2. LA FONCTION DE COMMUNICATION

¹⁰ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Reseau-transport.htm>

L'emballage constitue un excellent support de communication (Prendergast et Pitt, 1996). Il est exploité par l'entreprise pour transmettre au consommateur, diverses sortes d'informations qu'elle juge pertinentes. À titre d'exemple, on y trouve des informations qui se rattachent notamment au mode d'utilisation du produit, ses composantes, sa valeur nutritive, son poids et sa date limite de consommation (CNE, 2013). Certes, ces informations sont destinées prioritairement aux consommateurs, mais les différents maillons de la chaîne logistique peuvent également s'en servir pour mener à bien leurs diverses opérations (CNE, 2014 ; Prendergast et Pitt, 1996).

D'autre part, l'emballage est utilisé pour refléter les valeurs associées à la marque (Nancarrow, Len et Brace, 1998). Certains consommateurs peuvent aisément reconnaître la marque rien qu'à travers l'emballage, sans avoir à lire le nom de l'entreprise. À cet effet, les caractéristiques techniques des emballages - notamment les couleurs, formes, textes et le graphisme - varient d'une entreprise à une autre. D'ailleurs, l'entreprise se doit d'exprimer son positionnement et de se distinguer via une combinaison optimale de ces éléments sur son emballage. L'objectif final est d'attirer l'attention du consommateur et susciter son intérêt pour le produit (Nancarrow, Len et Brace, 1998).

3.3. LA FONCTION DE COMMODITÉ

La fonction de commodité de l'emballage se traduit par sa facilité d'utilisation par le consommateur final (Uusitalo et Niemelä-Nyrhine, 2013). Cette fonction est tellement importante au point qu'elle peut rendre un produit donné plus attractif qu'un autre (Wright, 1999). À titre d'exemple, si l'on compare une barquette en aluminium qui peut être chauffée à la micro-onde ou au four versus, une barquette en plastique qui ne l'est pas. Il est clair que le premier type emballage est beaucoup plus captivant et avantageux pour le consommateur, d'autant plus que la barquette elle-même peut être utilisée comme assiette. On qualifie ce type de « *emballage évolutif* » (Wikipédia, 2016)¹¹.

¹¹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Emballage>

Par ailleurs, il est nécessaire de souligner que la commodité d'usage de l'emballage est aussi importante pour les différents intermédiaires dans la chaîne logistique (Prendergast et Pitt, 1996). L'emballage ne doit pas entraver les activités de manutention, de transport et de stockage du produit (Rundh, 2009). Pour illustrer ce point, prenons l'exemple de la boîte pour poulet rôti qui est vendu relativement chaud dans les supermarchés. Le plus souvent, ce produit comprend uniquement la barquette et son couvercle. En revanche, certains détaillants ont fini par se différencier en rajoutant une anse qui facilite la manutention et le transport du produit par le client.

En définitive, les fonctions de protection, de communication et de commodité sont les trois fonctions de base qu'un bon emballage devrait remplir (Wright, 2009 ; Prendergast et Pitt, 1996).

III. PARTICULARITÉS DE L'EMBALLAGE PRIMAIRE DES PRODUITS PÉRISSABLES

Il convient tout d'abord de définir précisément le concept de produits périssables. En effet, il s'agit de « *produits saisonniers dont les quantités et les qualités varient sans cesse dès le stade de la production. Ce sont également des produits « vivants » au moins pendant une partie du cycle distributif. Après quoi, même stabilisés, ils deviennent plus fragiles encore et doivent conserver toute leur fraîcheur pour rester attrayants et vendables* » (Le Gouis, 1964, p.30). De façon plus exacte, on qualifie de produit périssable tout « *bien qui est détruit au moment de sa consommation, autrement dit dont la consommation ne se produit qu'une seule fois. Les produits alimentaires sont périssables à plus ou moins longue échéance suivant la catégorie à laquelle ils appartiennent* »¹². Il s'agit notamment des viandes, poissons, mets préparés cuits ou crus, fromages, fruits et légumes, charcuterie (Mapac, 2015).

¹² Définitions - Glossaire (<http://www.e-marketing.fr>)

Ces produits se PARTICULARISENT par leur durée de conservation limitée. Cette durée indique « *la période, commençant le jour de l'emballage pour la vente au détail, pendant laquelle un produit préemballé qui est en stockage dans des conditions qui conviennent audit produit, retiendra, sans détérioration appréciable, la nature saine, le caractère agréable au goût et la valeur nutritive que possède ordinairement ce produit, ainsi que toute autre qualité revendiquée par le fabricant*

Le produit périssable gagne à être emballé convenablement dans un contenant adéquat. Celui-ci se doit d'assurer la protection du produit, maintenir le plus possible sa fraîcheur et réduire les risques de contaminations en provenance de l'environnement externe qui entoure le produit (Vam Der Merwe, Viljoen, De Beer, Bosman, Kempen, 2013; Mapac, 2016). En revanche, lors du choix de la solution d'emballage primaire, il est indispensable de pouvoir s'adapter en fonction des spécificités de chaque catégorie de produits périssables. Par exemple, certains fruits tels que les fraises doivent être emballés dans un emballage spécifique qui laisse le fruit respirer. Sinon, le fruit risque de se gâter très rapidement. Il faut d'ailleurs préciser que pendant ses achats, le consommateur est généralement à la recherche de denrées alimentaires fraîches. Il est alors crucial que l'emballage réussisse à maintenir la fraîcheur du produit le plus longtemps possible. C'est la raison pour laquelle les emballages de ce type de produit doivent être sélectionnés avec grand soin (Nicholson, 2015).

En 2013, quatre auteurs - Vam Der Merwe, Viljoen, De Beer, Bosman et Kempen - ont conduit une expérience intéressante auprès des consommateurs de produits périssables. L'objectif de cette expérience a été d'évaluer l'impact de l'emballage de ces produits sur la décision d'achat du consommateur. En même temps, ils ont cherché à

identifier leurs attentes et préférences en matière d'emballages associés à ces produits. Les auteurs ont exposé les résultats de l'expérience en quatre grands volets :

- ▶ **Impact de l'aspect fonctionnel de l'emballage** : Le format de l'emballage du produit périssable semble être un déterminant majeur de la décision d'achat du consommateur. Par exemple, un consommateur qui vit seul perçoit le fait de vendre un produit périssable en grande quantité et dans un seul format, comme une source de gaspillage. Cette situation préoccupe les consommateurs en raison de la durée de conservation limitée des produits périssables. Autrement dit, cette catégorie de consommateurs se trouve dans l'obligation d'acheter une quantité de produit non proportionnelle à son besoin réel. Il est alors crucial de fournir différents formats d'emballage pour pouvoir couvrir les besoins des différentes catégories de consommateurs. Ces derniers démontrent également de l'intérêt aux emballages réutilisables, car de cette façon leur durée de vie se verra prolongée. En même temps, l'emballage devrait nécessiter peu d'espace de stockage et être facile à manipuler.
- ▶ **Impact de l'aspect visuel de l'emballage**: L'expérience des auteurs fait apparaître que l'aspect visuel de l'emballage primaire du produit périssable semble être un déterminant clé de la décision d'achat du consommateur. Plus exactement, un emballage attrayant qui fait bien ressortir le produit, attire plus son attention et impacte positivement sa perception. Ce qui est attribuable au fait que le consommateur semble associer le visuel de l'emballage à la qualité du produit qu'il contient.
- ▶ **Impact de la qualité de l'emballage** : L'expérience des auteurs fait ressortir qu'un emballage de bonne qualité est un emballage conforme aux règles d'hygiène. Il doit protéger le produit contre toute détérioration et empêcher les risques de contaminations. Il apparaît qu'un emballage primaire qui remplit ces critères, impacte positivement la perception du consommateur et alors sa décision d'acheter le produit. Cela s'explique par le fait que le consommateur associe la qualité du produit à la qualité de son emballage. La majorité des participants à l'expérience considère que les emballages dispendieux reflètent une meilleure qualité du produit emballé.

Inversement, ils associent les emballages moins coûteux à des produits de moindre qualité.

- **Impact des préférences en matière de matériaux d'emballage :** L'expérience des auteurs démontre que le consommateur tend à privilégier des matériaux d'emballage spécifiques. Généralement, les emballages en plastique sont perçus favorablement en raison de leurs multiples avantages. Ils sont considérés comme plus hygiéniques, sains, plus faciles à manipuler et de meilleure qualité. Ainsi, les consommateurs favorisent ce type d'emballage aux dépens des autres types d'emballage, notamment ceux en papier carton.

L'expérience de ces auteurs est intéressante, car elle permet d'identifier les critères prioritaires dans un emballage de produit périssable, pour le consommateur. Les décideurs d'emballage peuvent ainsi les tenir en compte lors de la conception de leur solution d'emballage afin de se rapprocher le plus possible des attentes du consommateur. Il convient toutefois de préciser qu'il existe une catégorie de consommateurs pour qui, l'emballage adopté, ne constitue pas un facteur d'influence sur leur décision d'achat. Certains d'entre eux sont fidèles à la marque alors que d'autres sont plutôt sensibles au prix de vente du produit périssable (Vam Der Merwe, Viljoen, De Beer, Bosman, Kempen, 2013).

IV. LA DÉCISION DE SÉLECTION DE L'EMBALLAGE PRIMAIRE

La sélection de l'emballage primaire d'un produit périssable implique souvent un processus décisionnel complexe. Elle engage plusieurs acteurs et dépend d'une série de facteurs (Howard, 1976 ; Twede, 1992 ; Rundh, 2009 ; Vam Der Merwe, Viljoen, De Beer, Bosman, Kempen, 2013). La présente section se penchera sur cet aspect et sera organisée

comme suit. Dans un premier temps, nous allons exposer les acteurs impliqués dans le processus. Ensuite, nous nous attarderons sur les facteurs internes et externes qui influent sur la décision d'emballage.

1. LES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LA DÉCISION

Avant tout, il paraît pertinent de s'attarder sur la structure de la chaîne de valeur d'un emballage primaire en vue de déceler les principaux maillons qui y sont impliqués. Comme nous pouvons le voir dans la *figure 17*, en amont de la chaîne, on retrouve les fournisseurs qui procurent les matières premières et les composantes nécessaires aux transformateurs. Ces derniers s'occupent de l'étape de fabrication des items commandés par les utilisateurs d'emballage. Ensuite vient l'étape où l'on affecte chaque type d'emballage primaire à un produit de consommation. Enfin, les produits de consommation emballés sont acheminés vers les canaux de distribution, lesquels se chargent de la mise en marché desdits produits pour rejoindre le consommateur.

Figure 17: Chaîne de valeur de l'emballage primaire

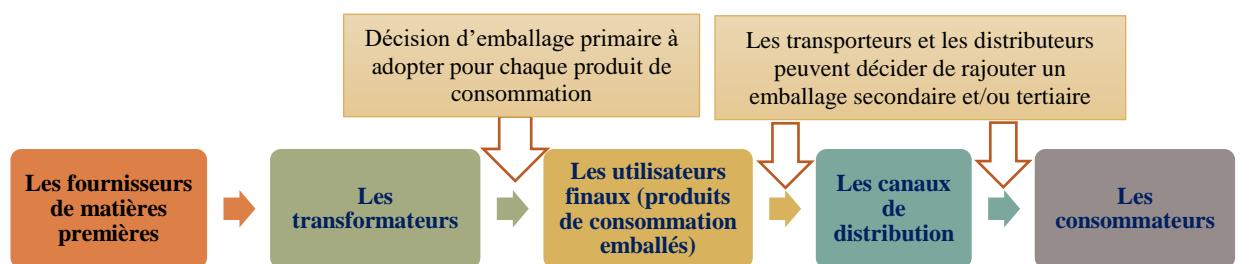


Source : TC Transcontinental (2014)

Après avoir eu un aperçu sur le fonctionnement global de la chaîne de valeur des emballages, il est maintenant judicieux de préciser où se localise la décision d'emballage primaire pour un produit de consommation. En effet, elle se positionne entre le deuxième et le troisième maillon de la chaîne logistique des emballages. De façon plus exacte, il s'agit de l'étape où l'on décide du couple emballage - produit. C'est-à-dire, décider du type d'emballage primaire - le plus approprié - à attribuer au produit. Il est aussi possible

que les transporteurs et les distributeurs décident de rajouter des emballages additionnels de types secondaire et/ou tertiaire.

Figure 18: Localisation de l'étape de décision de l'emballage du produit au niveau de la chaîne de valeur de l'emballage



Source : Inspirée de TC Transcontinental (2014)

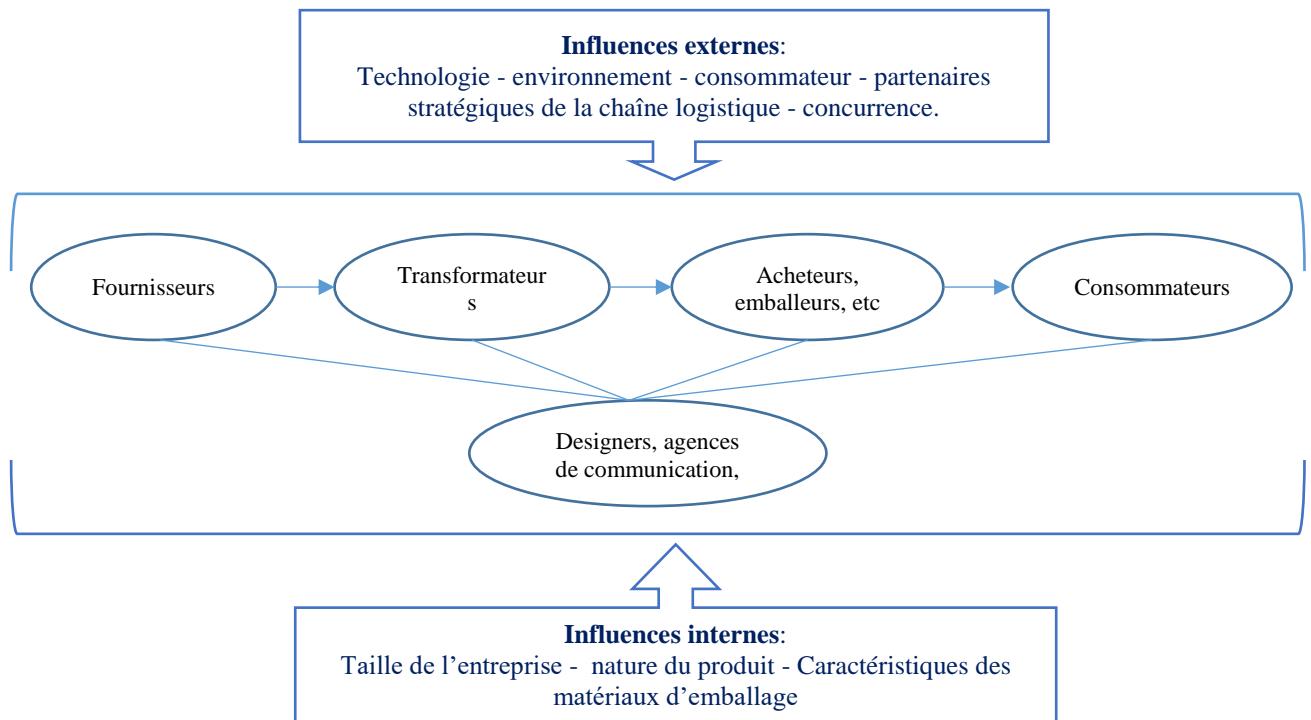
La décision d'emballage primaire pour un produit n'est pas une tâche aisée. Elle est la résultante d'un véritable travail d'équipe, où différentes fonctions de l'entreprise sont impliquées. Nous trouvons notamment la fonction marketing, achat, logistique, recherche et développement, ingénierie et production (Twede, 1992 ; Howard, 1976). Il convient par ailleurs de préciser que chacune de ces fonctions intervient soit directement, soit indirectement dans le processus de décision. En revanche, la prise d'une décision éclairée exige que toutes les fonctions impliquées partagent des objectifs communs (Howard, 1976). Rundh (2009) rajoute que des acteurs externes à l'entreprise peuvent également intervenir dans la prise de cette décision. C'est le cas notamment des designers, des agences de communication et des laboratoires d'emballage. À cela se rajoutent les autres maillons de la chaîne logistique dont les fournisseurs, les transformateurs, les canaux de distribution et même le consommateur (*figure 18*).

Inopportunément, nos recherches dans la littérature n'ont pas abouti à des résultats fructueux en matière d'acteurs impliqués dans le processus décisionnel des emballages pour produits périssables. C'est pour cette raison que le présent travail de recherche se propose d'investiguer davantage sur cet aspect.

2. LES FACTEURS D'INFLUENCE SUR LA DÉCISION

Les acteurs qui s'occupent des décisions relatives aux emballages des produits, font souvent face à une série de compromis qui sont difficilement conciliables. Il s'agit, plus exactement, d'un large éventail de variables qui proviennent de l'environnement d'affaires, et que le décideur se doit de tenir en compte. Tel que le modèle conceptuel de la *figure 19* (Rundh, 2009) le suggère, ces facteurs d'influence peuvent être scindés en deux grandes familles : les facteurs d'influence internes et externes, qui seront détaillés dans ce qui suit.

Figure 19: Influences externes et internes exercées sur la chaîne de valeur de l'emballage



Source : Inspirée de Rundh (2009)

2.1. FACTEURS D'INFLUENCE EXTERNES

Tel que Rundh (2009) l'a souligné, il existe une série de facteurs externes qui influent sur la décision de choix de l'emballage du produit. La littérature fait ressortir qu'il s'agit de l'influence du développement technologique, des exigences environnementales, du consommateur, des partenaires stratégiques de la chaîne de valeur et de la concurrence. Ces facteurs seront abordés dans la sous-section qui suit.

2.1.1. INFLUENCE DU DÉVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE

La technologie est un mot maître dans le cadre des décisions relatives aux emballages. En effet, l'essor technologique favorise la mise en place de nouveaux matériaux et/ou la combinaison des matériaux existants en vue d'améliorer les caractéristiques du contenant. D'autant plus qu'il favorise le développement de nouveaux concepts d'emballage plus novateurs et plus sophistiqués (Rundh, 2009 ; Prevent Pack, 2009). À titre d'exemple, le développement de la technologie « *EMAP* » a révolutionné le secteur des emballages. Cette technologie permet « *de maintenir un niveau optimal d'oxygène dans l'emballage afin de ralentir le processus de dégradation du produit* » (Prevent Pack, 2009: 5). Outre, le développement de nouvelles machines et équipements de fabrication des emballages demeure aussi un facteur déterminant qui incite les entreprises à innover dans le cadre de leur décision d'emballage. C'est pourquoi les décideurs dans l'entreprise, toujours soucieux d'optimiser et d'opérer plus efficacement, intègrent les nouvelles technologies dans leur processus décisionnel des emballages (Dionne, 2016 ; Pichavant et Tonneville, 2013 ; Rundh, 2009).

2.1.2. INFLUENCE DES EXIGENCES ENVIRONNEMENTALES

L'aspect environnemental est désormais une préoccupation majeure dans le secteur des emballages (Rundh, 2009). Pour répondre aux enjeux environnementaux, il s'agit idéalement de réutiliser les emballages, les recycler ou encore valoriser leurs déchets (Directive n ° 94/62/CE, 1994). En vue d'incorporer ces bonnes pratiques dans

les décisions stratégiques, le régulateur émet un signal explicite aux producteurs sur la nécessité de réduire les déchets générés par leurs produits (Fishbein, 1998). Effectivement, plusieurs auteurs insistent sur la grande part de responsabilité des producteurs (Fishbein, 1998 ; Prendergast et Pitt, 1996). Dans cette même ligne de pensée, Prendergast et Pitt (1996) font remarquer qu'en plus de la qualité marchande du produit, l'entreprise se doit d'améliorer la performance environnementale de l'emballage associé à ce produit. Pour impliquer le producteur davantage dans ces considérations environnementales, le régulateur le responsabilise (Fishbein, 1998). En effet, cette responsabilisation du producteur correspond au concept de la « *Responsabilité Élargie du Producteur* » énoncé par Fullerton et Wu (1998). L'OCDE (2001) définit la REP comme une mesure économique qui prolonge la responsabilité du producteur à une étape située en aval, plus exactement à un stade post-consommation. Son objectif est de l'impliquer dans un processus de gestion optimale des externalités négatives engendrées par les produits à la fin de leur cycle de vie. Pour sa part, Pigou (1920) insiste sur l'importance de taxer l'entreprise sur son niveau d'emballage produit afin de l'inciter à concevoir des emballages plus optimaux. Somme toute, les considérations environnementales font partie des facteurs d'influence qui exercent une forte pression sur l'entreprise (Wright, 1999). Dès lors, elle se doit de les tenir en ligne de compte dans le cadre de ses décisions d'emballage (White et Wang et Li, 2015).

2.1.3. INFLUENCE DU CONSOMMATEUR

Les attentes des consommateurs quant aux emballages des produits évoluent continuellement dans le temps (Hogg, 2003 ; Wright, 1999). Ce qui pourrait être attribuable à l'évolution des habitudes de consommation ainsi qu'aux changements dans le mode de vie des consommateurs (Monnot et Reniou, 2012). Ces éléments peuvent, à leur tour, être rattachés à deux variables explicatives : la taille des ménages et leur revenu (Rundh, 2009). Par conséquent, la valeur des emballages telle que perçue par les consommateurs ne demeure pas constante (Wright, 1999). Force est de constater que le consommateur exerce une pression sur les décideurs d'emballages associés aux produits (Prendergast et Pitt, 1996). Il faut d'ailleurs dire que cette pression s'accentue encore plus

lorsque le consommateur a l'embarras du choix entre les fournisseurs de biens (Wright, 1999). Il importe aussi de souligner que la perception des consommateurs quant aux caractéristiques de l'emballage varie d'un pays à un autre (Wansink, 1996 ; Finkel, 1981). Cela est dû au fait que les facteurs d'ordre culturel et économique ne sont pas identiques d'un pays à un autre (Wansink, 1996). Par conséquent, l'entreprise doit s'adapter en assurant une veille stratégique afin d'ajuster ses décisions d'emballage en fonction du contexte où elle opère et des préférences des consommateurs (White et Wang et Li, 2015).

2.1.4. INFLUENCE DES PARTENAIRES STRATÉGIQUES DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Ce facteur d'influence nous amène aux rapports de forces entre les différents partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Au fait, un partenaire stratégique qui est jugé plus fort et influent dans la chaîne serait en mesure d'orienter les décisions des autres partenaires pour qu'elles soient en sa faveur. L'exemple le plus éloquent pour illustrer ce facteur d'influence est celui de l'entreprise Wal-Mart. De par son grand pouvoir dans la chaîne d'approvisionnement, celle-ci est capable d'imposer ses propres règles à l'ensemble des partenaires de la chaîne. Lorsque, par exemple, Wal-Mart a décidé d'intégrer les nouvelles technologies dans ses processus, elle a su exercer de la pression sur ses fournisseurs pour qu'ils adoptent à leur tour les mêmes technologies. Ainsi, on pourrait s'attendre à ce qu'elle influence considérablement les décisions de choix d'emballage des produits de ses fournisseurs (Rundh, 2009 ; Beaulieu, 2005 ; Finkel, 1981).

2.1.5. INFLUENCE DE LA CONCURRENCE

Le choix de l'emballage du produit dépend du niveau de la concurrence entre les différentes industries, mais surtout entre les entreprises opérant dans une même industrie. Pour illustrer ce point, prenons l'exemple d'une compagnie qui adopte un nouvel emballage pour l'un de ses produits. Si cette modification d'emballage se répercute positivement sur le volume des ventes du produit en question, on pourrait s'attendre à ce

que cela influence la décision d'emballage de produits similaires des autres entreprises qui œuvrent dans le même secteur d'activité (Ventura et Marbella, 1997).

2.2. FACTEURS D'INFLUENCE INTERNES

Les facteurs internes qui influent sur la décision d'emballage sont principalement les caractéristiques des matériaux d'emballage, la taille de l'entreprise et la nature du produit. Ces facteurs seront détaillés dans ce qui suit.

2.2.1. INFLUENCE DES CARACTÉRISTIQUES DES MATERIAUX D'EMBALLAGE

Certains matériaux d'emballage sont jugés plus avantageux que d'autres, compte tenu des points de force qu'ils renferment. C'est pour cette raison qu'ils exercent une influence considérable sur les décideurs lors de leur choix d'emballage pour les produits (Rundh, 2009 ; Pothet, 2008). Pour mieux illustrer ce point, prenons l'exemple des emballages plastiques qui sont privilégiés pour emballer la plupart des produits alimentaires. Il est, par exemple, plus profitable d'emballer les boissons dans un emballage plastique étant donné les multiples atouts de ce type d'emballage, notamment « *ses qualités de brillance, légèreté, malléabilité ainsi que son faible coût de revient* » (Pothet, 2008 : 69). Un autre exemple est celui des boîtes de conserve. Pour ces derniers, c'est l'emballage métal qui est favorisé étant donné « *son niveau optimal de conservation et de protection contre l'humidité et l'oxydation* » (Pothet, 2008 : 69).

2.2.2. INFLUENCE DE LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

De par leur taille, les multinationales produisent généralement en grande série. C'est ce qui leur confère un grand pouvoir de négociation. Elles profitent ainsi de meilleurs coûts unitaires pour leurs emballages. Partant de ce fait, les multinationales réaliseraient des économies d'échelle substantielles que les entreprises de taille plus modeste pourraient très difficilement atteindre. Par ailleurs, les multinationales optent plus pour des « *emballages sur mesure* », tels que les appelle Pothet (2008: 66). Généralement, elles disposent d'un budget qui leur permet d'adopter des emballages plus sophistiqués et

novateurs tels que ceux actifs et intelligents. Elles visent ainsi à se démarquer de leurs rivales et renforcer leur positionnement sur le marché (FAO,2014 ; Rundh, 2009 ; Prevent Pack,2009 ; Pothet, 2008 ; Blyth, 1990).

2.2.3. INFLUENCE DE LA NATURE DU PRODUIT

La nature du produit oriente le choix du décideur vers un emballage en particulier. C'est pourquoi les décisions d'emballage peuvent varier d'un type de produit à un autre. Plus exactement, le choix des caractéristiques de l'emballage (sa forme, ses couleurs, sa taille, son design, etc.) dépend amplement de la nature du produit dont il est question. Pour certains produits, par exemple, l'aspect esthétique de l'emballage est un facteur déterminant dans le sens qu'il conditionnerait le succès du produit sur le marché. Tel est le cas des produits de parfumerie. Pour d'autres produits, plusieurs facteurs importants peuvent entrer en ligne de compte lors de la sélection de leur emballage. C'est le cas, par exemple, des produits alimentaires (Niemela-Nyrhinen et Uusitalo, 2013 ; Rundh, 2009 ; Nancarrow, 1998).

3. SYNTHÈSE

De tout ce qui précède, nous pouvons conclure qu'il existe deux types d'acteurs qui peuvent intervenir dans la décision d'emballage : des acteurs internes à l'entreprise et d'autres externes. Pour ce qui est des facteurs d'influence sur la décision, ils sont de deux types : des facteurs internes et externes. C'est ce que l'on synthétise dans le *tableau 1*.

Tableau 1 : Synthèse des acteurs et facteurs d'influence sur la décision d'emballage

	INTERNES	EXTERNES
ACTEURS	Fonction marketing Fonction logistique Fonction achat Fonction R&D Fonction ingénierie & production	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Agence de communication ▶ Designers ▶ Laboratoires d'emballages ▶ Fournisseurs ▶ Transformateurs ▶ Transporteurs ▶ Prestataires logistiques (3PL) ▶ Canaux de distribution ▶ Consommateurs
FACTEURS D'INFLUENCE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Caractéristiques des matériaux d'emballage ▶ Taille de l'entreprise ▶ Nature du produit 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Développement technologique ▶ Exigences environnementales ▶ Influence du consommateur ▶ Influence des partenaires stratégiques dans la chaîne logistique ▶ Influence de la concurrence

De ces facteurs qui influent sur la décision, on pourrait s'attendre à des facteurs de choix d'emballage qui s'inscrivent dans le cadre de sept grandes perspectives: environnementale, commerciale/ marketing, organisationnelle, financière, logistique, stratégique et technique.

Après avoir achevé notre revue de la littérature, il importe de préciser que notre consultation des publications disponibles, n'a fait ressortir aucune publication qui traite exclusivement du processus de décision des emballages des produits périssables. Rundh (2009) soulève explicitement quelques acteurs et facteurs d'influence sur cette décision. Toutefois, on ignore encore quelles sont les étapes du processus, les contributions respectives de ses acteurs et la dynamique relationnelle qui les relie. L'autre déficience marquante soulevée dans la littérature est celle des critères décisionnels ou autrement dit les caractéristiques prioritaires sur lesquelles se basent les acteurs lorsqu'ils opèrent leur choix d'emballage primaire¹³ d'un produit périssable. De toutes ces considérations, la présente recherche se propose de combler ces déficiences. Rappelons que notre principale question de recherche est la suivante : **comment se déroule le processus décisionnel relatif au choix de l'emballage primaire des produits périssables ?**

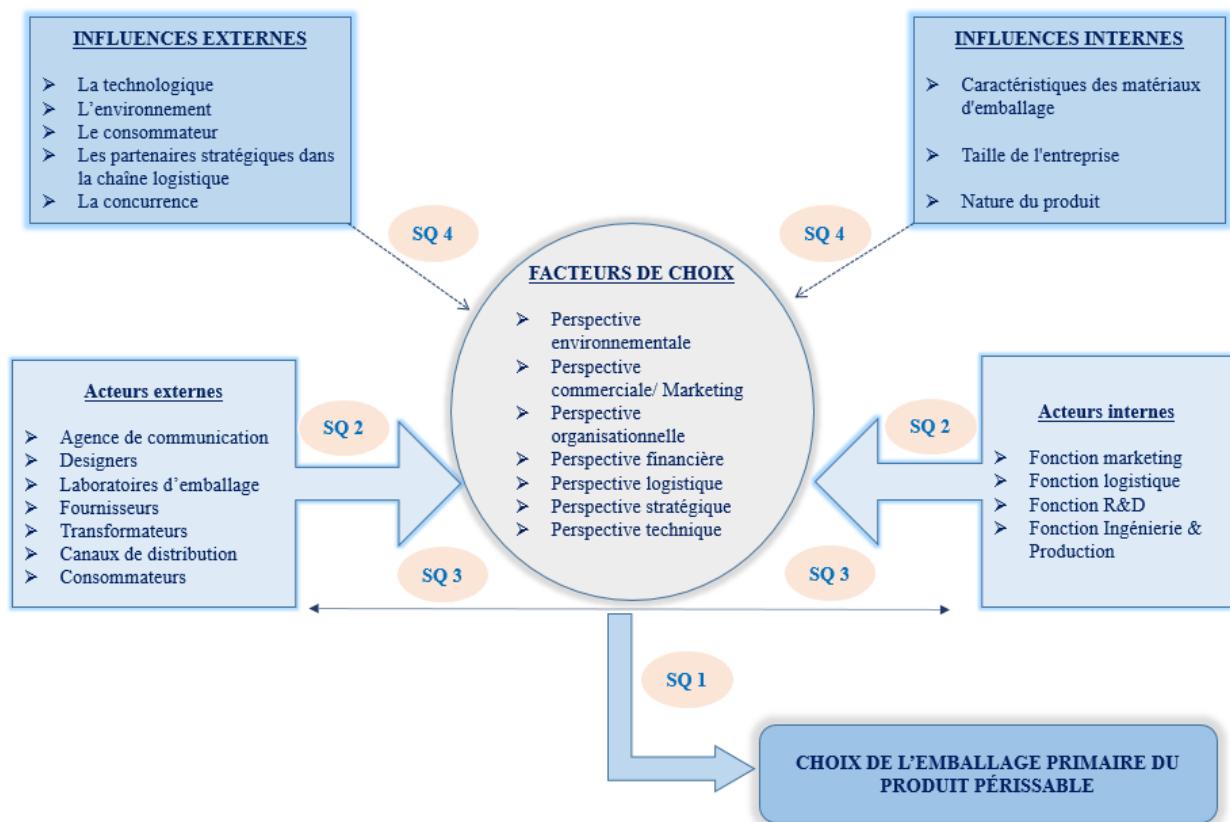
¹³ Aussi appelé « *emballage ajouté en points de vente* » (appellation du « détaillant »).

Nous répondrons à cette question à l'aide des quatre sous-questions de recherche suivantes :

- 1) *Quelles sont les étapes du processus de la prise de cette décision ?*
- 2) *Quels sont les acteurs impliqués et leur rôle dans le processus ?*
- 3) *Sur quels critères décisionnels ces acteurs se basent-ils pour sélectionner un emballage ? Quel est l'ordre d'importance de ces critères ?*
- 4) *Quels sont les facteurs internes et externes qui influent sur cette décision ?*

Nous présentons ainsi notre cadre conceptuel comme suit :

Figure 20 : Cadre conceptuel



La démarche méthodologique que l'on va adopter pour répondre aux quatre sous-questions de recherche sera exposée dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre expose le cadre méthodologique de notre recherche. Son objectif est de justifier la démarche méthodologique que l'on va adopter et s'assurer de sa pertinence au regard des particularités de notre sujet de recherche. Au fait, nous avons opté pour une recherche qualitative avec une visée exploratoire descriptive. Nous avons retenu comme méthode de recherche, l'étude de cas unique. Le présent chapitre est organisé comme suit. Dans un premier temps, nous allons démontrer la pertinence de la démarche qualitative et définir la nature de la recherche retenue. Ensuite, nous allons définir et justifier le choix de la méthode de cas unique. Dans un troisième temps, nous présenterons les différentes étapes du protocole de recherche. Enfin, nous nous attarderons sur la stratégie adoptée pour analyser les données recueillies sur le terrain.

I. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE QUALITATIVE

Les objectifs et la nature de la question de recherche d'un travail sont les éléments clés qui orientent ses choix méthodologiques (Fortin, 2010). Dans la présente étude, nous nous intéressons à comprendre le déroulement du processus décisionnel des emballages primaires des produits périssables. De façon plus exacte, nous cherchons à identifier les étapes du processus, les acteurs impliqués, leurs rôles respectifs ainsi que les critères décisionnels sur lesquels se base la sélection de ce type d'emballage. Nous pouvons ainsi voir que notre question de recherche centrale vise à élucider le « *comment* » du phénomène étudié. De ce fait, la recherche qualitative semble être la plus appropriée pour notre recherche.

Collerette (1997 : 2) présente la recherche qualitative comme une approche qui cherche à « *saisir des phénomènes réels vécus en situation, avec l'intention de formuler des théories ou des modèles permettant d'interpréter et de saisir le sens des phénomènes, et d'en prédire éventuellement le cours* ». Myres (2013) rajoute qu'en plus de présenter

le contexte actuel du phénomène faisant l'objet de l'étude, la démarche qualitative permet d'expliquer son pourquoi et comprendre ses motivations sous-jacentes. Poisson (1983) explique ce dernier fait par la capacité de l'observateur à s'insérer en profondeur dans le vécu du sujet étudié. C'est ce qui permet de saisir d'une façon plus recevable sa réalité. Or cela reste difficilement atteignable avec l'approche quantitative. En définitive, les réflexions de tous ces auteurs renforcent la validité et la pertinence de la recherche qualitative et ce, en ligne avec l'orientation de notre recherche.

II. RECHERCHE EXPLICATIVE, EXPLORATOIRE, DESCRIPTIVE OU PRÉDICTIVE ?

Après avoir justifié l'approche qualitative, venons-en maintenant à spécifier la nature de la recherche à retenir compte tenu de notre besoin en information. En effet, il existe quatre catégories de recherche : explicative, exploratoire, descriptive et prédictive. Cette typologie de recherche a été proposée par Marshall et Rossmann (1995) qui sont bien connus pour leur remarquable contribution dans ce domaine.

D'abord, la recherche exploratoire cherche à investiguer un phénomène peu documenté. Elle vise à générer de nouvelles idées et hypothèses au sujet du phénomène étudié, afin d'aboutir à des résultats probants. Généralement, elle permet de créer des liens entre différents concepts - existants ou nouveaux - dans un cadre théorique donné. Contrairement à la recherche exploratoire, la recherche explicative porte sur des phénomènes connus qui ont déjà été documentés. Elle cherche ainsi à décortiquer les principales motivations et mécanismes qui sont à la base d'actions déjà entreprises et qui sont en lien avec le phénomène étudié. En se basant sur une argumentation cohérente et sur une approche hypothético-déductive, elle teste - corrobore ou réfute - les propositions des autres auteurs sur le même phénomène afin de les enrichir. En ce qui concerne la recherche descriptive, comme son appellation l'indique, elle vise à fournir un aperçu précis et détaillé sur des éléments se rattachant au phénomène étudié. Son objectif est de

procéder à une description systématique et qualitative des faits pour parvenir à une collecte de données exhaustives. Finalement, la recherche prédictive cherche à fournir des prédictions en passant par diverses méthodes d'investigation, notamment les simulations et l'analyse quantitative des statistiques.

Après avoir défini les quatre formes de recherche, rappelons que notre principale question de recherche est formulée comme suit: *comment se déroule le processus décisionnel relatif au choix de l'emballage primaire des produits périssables*? Plus exactement, notre recherche vise à comprendre le processus décisionnel et ce, en conduisant une enquête sur le terrain. Signalons à ce propos que le phénomène étudié est très peu exploré dans la littérature. C'est ce qui nous place dans une vocation analytique et donc exploratoire. D'autre part, nous avons choisi d'apporter des éléments de réponse à notre principale question de recherche à l'aide de quatre sous-questions de recherche. Celles-ci vont nous permettre de collecter toutes les informations nécessaires pour avoir une représentation correcte des événements. C'est ce qui nous positionne dans une vocation descriptive. Nous en venons ainsi à conclure que la forme de recherche qui est la plus adaptée à notre recherche, combine à la fois une visée exploratoire et descriptive.

III. MÉTHODE DE RECHERCHE

Il existe, certes, un large éventail de méthodes de recherche. Pourtant, le choix d'une méthode en particulier dépend de la nature de la question de recherche traitée (Yin, 2008). Notre choix s'est arrêté sur la méthode de cas. Ce choix est évidemment motivé par plusieurs raisons. Dans la présente section, nous allons définir l'étude de cas ensuite, démontrer sa pertinence dans le cadre de notre recherche et enfin, préciser la méthode de cas que l'on va retenir.

1. L'ÉTUDE DE CAS

La méthode d'étude de cas est une stratégie de recherche privilégiée dans le cas de sujets dont la question de recherche commence par un « *comment* ». Plus exactement, c'est une méthode qui « *permet aux chercheurs de retenir des caractéristiques holistiques et significatives propres à un évènement ou un phénomène. À titre d'exemple, des processus organisationnels et managériaux* » (Yin, 2008 : 4). Schramm (1971, cité dans Yin 2008 : 19), pour sa part, présente le principe fondamental d'une étude de cas comme suit : « *elle tente de rendre plus claire une décision ou un ensemble de décisions : pourquoi elles ont été prises, la façon dont elles ont été mises en œuvre et avec quel résultat* ». Force est de constater que l'étude de cas demeure pertinente pour le traitement en profondeur et l'explication de circonstances actuelles relatives à des phénomènes variés sociaux et organisationnels, notamment (Yin, 2008).

Le point de force principal d'une méthode de cas réside dans sa capacité de fournir une compréhension approfondie des phénomènes dans le cadre d'un contexte réel (Eisenhardt, 1989). Collerette (1997) rajoute qu'elle offre également l'opportunité de collecter des informations exhaustives sur le phénomène étudié. C'est ce qui permet d'accroître la fiabilité et la validité des données. Toutefois, cette méthode n'est pas sans embûches. Son principal point faible apparaît dans la difficulté d'extrapoler les résultats obtenus sur toute la population (Stake, 1994 ; Yin, 1984). En revanche, les lacunes de la méthode de cas pourraient être palliées par la qualité du cas étudié et la richesse potentielle des informations que l'on pourrait en soustraire (Eisenhardt, 1989). En outre, la rigueur est essentielle tout au long des étapes de la démarche scientifique afin de renforcer la validité et la fiabilité des propositions obtenues (Yin, 1984). Mucchielli (1991) insiste également sur l'importance de se conformer aux normes de la recherche qualitative.

La méthode de cas peut porter soit sur une étude de cas unique, soit sur une étude de cas multiples. D'abord, une étude de cas unique porte sur un seul objet d'étude dont elle traite les différents aspects afin d'en faire une analyse approfondie. En ce sens, elle vise notamment à cerner sa dynamique, son mode de fonctionnement, ses auteurs et les processus qui le composent (Eisenhardt, 1989). L'emploi d'une étude de cas unique est pertinent « *lorsque le cas constitue un cas type qui permet de mettre à l'épreuve une*

théorie existante » (Yin, 1984 : 43). Quant à l'étude de cas multiples, elle porte sur au moins deux cas et vise à analyser le comportement d'un phénomène récurrent. C'est le cas, par exemple, d'une équipe de recherche qui mène une étude sur les pratiques d'innovation dans plusieurs écoles. Notons par ailleurs que chacun des cas retenus fait l'objet d'une étude de cas individuelle. Ensuite, des rapports de cas individuels sont rédigés pour enfin exprimer des conclusions inter-cas générales au sujet du phénomène étudié (YIN, 1984).

Pour notre recherche, nous utiliserons une étude de cas unique, car elle semble être la plus appropriée pour répondre à notre question de recherche. Une description plus en détail des raisons ayant motivé notre choix sera exposée dans la section qui suit.

2. CHOIX DE L'ÉTUDE DE CAS UNIQUE

Pour démontrer la pertinence de la méthode de cas unique dans le cadre de notre travail recherche, nous allons nous référer aux conditions énoncées par Yin (2009 : 47) qui sont au nombre de cinq et se présentent comme suit :

- 1) Le cas doit évoquer un cas complexe qui permet de tester une théorie donnée. Au final, il doit permettre « *de confirmer cette théorie, la contester ou l'étendre et par le fait même contribuer significativement à la connaissance et permettre de recentrer les investigations futures dans le domaine* » (Yin, 2009: 47).
- 2) Il doit représenter « *un cas extrême ou unique qui mérite d'être documenté et analysé* » (Yin, 2009: 47). Idéalement, l'étude du cas doit renseigner l'ensemble des aspects relatifs à la question étudiée et appliquée sur le cas.
- 3) Il doit être « *représentatif en vue de capturer le maximum d'informations possibles* » (Yin, 2009 : 47). L'objectif est de pouvoir extrapoler les résultats obtenus sur d'autres cas ayant les mêmes caractéristiques du cas étudié.
- 4) Il doit « *être révélateur et significatif* » (Yin, 2009 : 47). Il faut notamment être en mesure de discerner le mode de fonctionnement du cas et ce, en profondeur. Par ailleurs, le fait que peu d'académistes aient eu l'occasion de traiter le phénomène étudié sur le même cas, rend le cas plus intéressant.

- 5) Il doit être « *longitudinal* » (Yin, 2009 : 47). Ce qui signifie qu'il doit faire l'objet d'analyses à différents moments dans le temps et sur une longue durée.

En revanche, il importe de souligner que d'après Yin (2009), il n'est pas nécessaire de satisfaire ces cinq critères à la fois dans un même cas pour justifier son adoption comme un cas unique. Cela paraît tout à fait légitime vue que la condition de cas extrême et la condition de représentativité du cas - respectivement les conditions 2 et 3 - semblent se contredire. Plus exactement, un cas extrême est rarement représentatif des autres cas, car par définition il est extrême. Dès lors, si notre cas vérifie certains critères parmi ceux suggérés par Yin (2009), nous pouvons le considérer comme un cas unique valide.

3. CHOIX DU TERRAIN D'ÉTUDE : CAS DU « DÉTAILLANT »

Le cas unique que l'on va étudier est celui d'un grand détaillant québécois qui opère dans la distribution alimentaire. Il possède plusieurs magasins d'alimentation sous diverses bannières. De par sa taille, il dispose d'un fort positionnement stratégique sur le marché québécois. Notons par ailleurs qu'il préfère ne pas divulguer sa dénomination sociale. De ce fait, nous l'appellerons tout au long du présent rapport, « le détaillant » et ce, pour des mesures de confidentialité. Au fait, le détaillant possède deux catégories de points de vente, des magasins affiliés¹⁴ et franchisés¹⁵. Chacun de ces magasins est organisé en cinq départements : viande, poisson, charcuterie - mets préparés, fruits - légumes et boulangerie. Pour l'ensemble de ces départements, le détaillant est amené à prendre des décisions d'emballages ajoutés directement en ses points de vente.

Le cas du détaillant peut être définitivement considéré comme un cas unique pertinent pour notre recherche, car il remplit trois critères parmi les cinq suggérés par Yin (2009). C'est ce que l'on va essayer de démontrer dans ce qui suit. D'abord, la taille du

¹⁴ Un magasin affilié est un magasin 100% indépendant du bureau-chef. Il exerce sous la même bannière du détaillant, toutefois, il dispose d'une grande autonomie en matière de gestion. C'est lui-même qui s'occupe de la prise de certaines décisions stratégiques.

¹⁵ Un magasin franchisé est un magasin qui dépend du bureau-chef. Il exerce sous la même bannière du détaillant et dispose d'une autonomie limitée en matière de gestion. C'est le bureau-chef qui s'occupe de la prise des décisions stratégiques.

détaillant, son positionnement stratégique et sa forte réputation locale nous conduisent à le considérer comme un cas complexe qui mérite amplement d'être exploré. De là, le premier critère suggéré par Yin est vérifié. De plus, en étant un grand joueur sur le marché, le détaillant semble être représentatif des autres compagnies qui opèrent dans le même secteur d'activité. De ce fait, nous pouvons affirmer que le troisième critère de Yin est rempli. D'autre part, le fait de se concentrer exclusivement sur le cas du détaillant, va nous permettre d'analyser en profondeur son mode de fonctionnement et ce, en interrogeant des répondants relevant de diverses fonctions. Ce faisant, nous allons pouvoir documenter les différents aspects relatifs à notre sujet de recherche et bâtir une vue d'ensemble. Signalons à ce propos que notre sujet de recherche sur le cas du détaillant n'a jamais été traité auparavant. Ce fait nous a d'ailleurs été confirmé par le détaillant. C'est ce qui rend ce cas plus intéressant à traiter. À la suite de ces constatations, nous pouvons affirmer que le quatrième critère de Yin est vérifié. En définitive, nous venons de démontrer la pertinence de la méthode de cas unique dans le cadre de notre recherche. Ce qui voudrait dire que nous pourrions ultimement développer un cadre de travail riche et aboutir à des résultats concluants (Yin, 2009).

4. CHOIX DE L'EMBALLAGE PRIMAIRE DES PRODUITS PÉRISSABLES

Dans notre recherche, nous avons choisi de nous concentrer sur un seul niveau d'emballage et une seule famille de produit. Plus exactement, nous allons étudier l'emballage primaire de la catégorie des produits périssables. D'abord, le choix de ce type emballage se justifie par le fait qu'il s'agit de l'unique emballage décidé par le détaillant lui-même. De cette façon, nous serons en mesure d'analyser le processus de décision. Notons par ailleurs que les autres catégories d'emballage sont des produits commerciaux dont la décision est prise par les fournisseurs du détaillant. D'autre part, ces emballages ne concernent que la catégorie des produits périssables. Tout le reste des produits sont des produits commerciaux qui arrivent aux magasins déjà emballés. D'où notre choix de la catégorie des produits périssables. Nous avons également exprimé de l'intérêt pour ce type de produit, étant donné leurs caractéristiques particulières. Comme nous l'avons

souligné précédemment, ces produits disposent d'une durée de conservation limitée. Les décideurs sont alors contraints de choisir soigneusement leurs emballages afin de minimiser les pertes et éviter le gaspillage alimentaire. De toutes ces considérations, nos choix du niveau d'emballage et de la famille de produits sont pleinement justifiés.

IV. LE PROTOCOLE DE RECHERCHE

Comme nous l'avons précisé dans la section précédente, notre étude porte sur le cas d'un détaillant. Nous y avons conduit 26 entrevues semi-structurées à l'aide d'un guide d'entrevue et 9 entrevues informelles. La présente section exposera les éléments du protocole de recherche. Nous y présenterons en détail la démarche de collecte de données ainsi que la stratégie d'analyse de données.

1. COLLECTE DE DONNÉES

Dans le cadre de notre recherche, deux principales sources de données ont été utilisées dans le but de renforcer la fiabilité des informations recueillies. Il s'agit de données de type primaire et secondaire. En ce qui concerne les données primaires, leur principale source a été les entrevues semi-structurées que l'on présentera en détail dans la section qui suivra. Les données collectées ont été ensuite complétées par notre observation directe du milieu de travail interne et des deux magasins, franchisés et affiliés. Cela nous a permis d'interagir directement sur le terrain avec les sujets impliqués dans l'étude. Quant aux données secondaires, la documentation interne du détaillant a été utilisée comme source de données complémentaires. Nous avons eu accès à divers documents notamment la trousse des emballages suggérés par le bureau-chef¹⁶, le rapport annuel le

¹⁶ La trousse des emballages suggérés est un document préparé par des spécialistes relevant du bureau-chef. Ce document est mis à jour sur une base annuelle pour être ensuite émis aux magasins affiliés et franchisés. Il regroupe les types d'emballage recommandés pour chacun des produits dans chacun des différents départements de produits périssables. Ceux-ci incluent le département des viandes, département poissonnerie, département des fruits et légumes, département charcuterie et département boulangerie.

plus récent de l'entreprise, son plan d'affaires interne de l'année en cours et les ventes moyennes de certains produits qui ont été fournis à notre demande. Il faut dire que la consultation de ces documents nous a permis de se familiariser avec l'organisation de l'entreprise, sa vision et son organisation interne. Elle a aussi renforcé notre compréhension de certains aspects en lien avec le phénomène étudié. Ces documents nous ont également été d'une grande aide dans l'élaboration de nos guides d'entrevues.

2. POPULATION CIBLE ET SÉLECTION DE L'ÉCHANTILLON

Avant d'entamer notre collecte de données, une réunion de cadrage interne a été organisée au sein des locaux du détaillant afin de définir la portée du projet ainsi que ses objectifs. Celle-ci a connu la présence des chefs de départements directement impliqués dans l'étude à savoir : les départements des opérations de détail, environnement, de mise en marché et des achats. Suite à cette réunion, chaque chef de département nous a fourni une liste des participants potentiels qui peuvent être interviewés. Notons par ailleurs que le principal critère d'éligibilité qui a été retenu, est l'implication directe ou indirecte du participant dans processus de décision de l'emballage ajouté en points de vente. Sur cette base, nous avons sélectionné l'échantillon de l'étude qui se compose de quatre grandes catégories de répondants. Plus exactement, il comprend 4 magasins affiliés, 4 magasins franchisés, 26 collaborateurs internes et un intervenant externe.

3. PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DU GUIDE D'ENTREVUE

Compte tenu de la composition de notre échantillon, nous avons jugé judicieux de concevoir quatre guides d'entrevues distincts¹⁷ afin de pouvoir s'ajuster aux spécificités de chacune des catégories de participants. Les thèmes des quatre guides ont été choisis

¹⁷ Voir annexe 2, 3, 4 et 5

soigneusement de façon à collecter toutes les informations pertinentes qui seront en mesure de combler nos interrogations de recherche.

Lors de l’élaboration des quatre guides d’entrevues, nous avons adopté le principe de l’entonnoir. Cela dit, nous avons commencé par des questions générales avant de s’en aller vers des questions plus spécifiques. Notre objectif a été de briser en premier la glace, rendre le répondant plus à l’aise et mieux le familiariser avec le sujet. Notons par ailleurs qu’avant d’entamer les entrevues, nous avons validé les guides d’entrevues auprès du vice-président des opérations de détails pour s’assurer de la qualité et de la pertinence des questions. En plus, au fur et à mesure de la réalisation des premières entrevues, nous avons reformulé certaines questions qui nous ont semblé moins claires.

4. ENTREVUES SEMI-STRUCTURÉES

Les entrevues semi-structurées présentent de multiples avantages. Leur principal point de force, c’est qu’elles permettent un contact direct avec les répondants. De ce point découle une série d’avantages. Il s’agit notamment de la possibilité d’échanger en profondeur sur le phénomène étudié directement avec le répondant, de s’ajuster en fonction de chaque participant et d’avoir plus de flexibilité lors des entrevues. Celles-ci constituent alors une source potentielle d’information sur le phénomène étudié dans la recherche (Mayer et Ouellet, 1991 ; Stake, 1995).

Par ailleurs, nous convenons que l’éroite collaboration du vice-président du département des opérations a facilité les premières étapes du processus de collecte de données. Avant d’entamer nos entrevues, il a notamment adressé une note interne à l’ensemble des participants potentiels. L’objectif a été non seulement de les informer de la portée du projet, mais aussi de solliciter leur implication. Une fois que les quatre guides d’entrevues ont été validés, nous avons élaboré le planning des entrevues et ce, en consentement avec les participants. Cette première prise de contact a été faite par voie téléphonique. Nous en avons profité pour leur présenter encore une fois la portée et les objectifs de l’étude.

4.1. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Dans l'ensemble des entrevues, nous avons tenu en leurs débuts, à rappeler aux répondants les objectifs de l'étude. Nous nous sommes aussi assurés de répondre à l'ensemble de leurs questions. Ensuite, les répondants ont été amenés à signer un formulaire de consentement¹⁸ qui garantit le caractère volontaire de participation à l'étude et la confidentialité des données recueillies.

Notons par ailleurs qu'une copie du guide d'entrevue a été envoyée par courriel à chaque participant au moins 48 heures avant l'entrevue et ce, pour leur permettre de prendre connaissance de la nature des questions qui leur seront posées.

4.2. DÉROULEMENT DES ENTREVUES

Les entrevues avec les collaborateurs internes ont eu lieu dans le bureau de chaque participant. La durée des entrevues variait de 50 min (comme durée minimale) à 2 heures (comme durée maximale). Quant aux entrevues avec les gestionnaires des magasins affiliés et franchisés, elles ont eu lieu directement dans les magasins. Cette dernière catégorie d'entrevue a été entamée par des tournées en magasins afin de voir de près les emballages utilisés dans chacun des cinq départements (viande, poisson, fruits - légumes, charcuterie – mets préparés et boulangerie). Ensuite, les entrevues ont été complétées à l'aide du guide d'entrevue et ce, dans le bureau du participant. La durée globale des entrevues dans les magasins affiliés et franchisés variait de 3 à 5 heures. Signalons à ce propos que nous avons effectué un enregistrement audio de l'ensemble des entrevues menées et ce, avec le consentement des participants. Cela nous a permis de sauvegarder les données recueillies pour pouvoir par la suite les transcrire.

¹⁸ Voir annexe 6

5. STRATÉGIE D'ANALYSE DES DONNÉES

La première étape a été de transcrire les entrevues. D'abord, tel que mentionné précédemment, nous avons procédé à l'enregistrement audio des propos tenus lors de toutes nos entrevues. Ceci est d'ailleurs une pratique fortement recommandée dans le cadre des entrevues semi-structurees (Thietart, 2014). Ce même auteur souligne que : « *l'entretien exige sagacité et vivacité de la part du chercheur. Si ce dernier est accaparé par la prise de notes, il risque de ne pas disposer d'une attention suffisante pour tirer totalement partie des opportunités qui se dégagent de la dynamique de l'entretien* » (Thietart , 2014 : p. 275). Notre expérience a effectivement confirmé que l'enregistrement des entrevues profite extrêmement à leur déroulement. Toutefois, en l'absence d'un outil informatique qui convertit automatiquement le son audio en texte, nous avons dû procéder à une transcription manuelle des entrevues. Bien que cette tâche fût très longue et laborieuse, nous avions tout de même tenu à reproduire le plus fidèlement possible les propos des répondants. Notons par ailleurs que la transcription s'est faite à l'aide du logiciel Express Scribe¹⁹. Nous avons finalement abouti à des données exhaustives pour chacun de nos 35 répondants.

La seconde étape a été de compiler ces données pour ensuite les analyser. En effet, nous avons regroupé toutes les données recueillies par catégorie de répondant. Il l'en a résulté quatre grands blocs de données. Après la consolidation des données par bloc, nous avons parcouru le tout soigneusement. Notre objectif a été d'établir des liens entre les répondants d'une même catégorie et comprendre, en bout de ligne, leur vision et leurs orientations. Ensuite, pour chacun des blocs, nous avons procédé au tri des données par thèmes jugés pertinents. Cette organisation des données par thème est, d'ailleurs considérée comme une démarche pratique et efficace dans le cadre du type de recherche que nous menons. Elle permet notamment d'effectuer des analyses plus fines en comparant les approches des différents sujets interviewés (Fortin, 1996 ; Patton, 1990).

¹⁹ C'est un logiciel qui offre une interface pratique incluant à la fois le lecteur audio et un espace de saisie du texte. Il facilite la transcription manuelle grâce aux raccourcis clavier pour notamment changer la vitesse de lecture du fichier.

Au fond, notre démarche d'analyse de données est essentiellement inspirée de Fortin (1996). Plus exactement, cette auteure suggère d'analyser dans un premier temps les données de chaque catégorie de participants pour ensuite conduire une analyse croisée inter-catégories. L'objectif de cette approche est de parvenir à relever les divergences et les ressemblances existantes. Ultimement, il s'agit de comprendre le phénomène étudié.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre présentera les résultats de notre étude dont l'échantillon global compte 35 participants. Rappelons que nous avons mené 26 entrevues semi-structurées et 9 entrevues informelles. En revanche, nous avons jugé judicieux de présenter les résultats par catégories de participants. Notre échantillon est réparti en quatre catégories de participants, soit : les collaborateurs internes, les magasins franchisés, les magasins affiliés et un intervenant externe. En ce qui concerne les collaborateurs internes, nous présenterons les résultats par départements étant donné les dissemblances marquantes constatées entre les différents départements. Enfin, il convient de souligner que pour chaque catégorie de participants, nous regrouperons les résultats par thèmes jugés pertinents, ce qui facilitera par la suite notre analyse de données. Le regroupement des données par thème est d'ailleurs une pratique recommandée par la plupart des auteurs dont notamment Patton (1990).

I. DONNÉES COLLECTÉES AUPRÈS DES COLLABORATEURS INTERNES

Sur la base des données recueillies auprès des collaborateurs internes du détaillant, la présente sous-section met en perspective les étapes du processus décisionnel, les acteurs impliqués et leurs contributions respectives. Nous mettrons aussi en lumière les critères décisionnels, la durée du processus ainsi que les influences internes et externes qui impactent la décision. Enfin, nous ferons le point sur la perception des répondants par rapport à un « emballage idéal ».

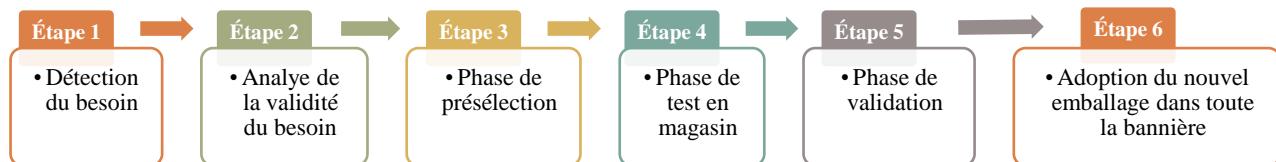
1. LE DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS DE DÉTAIL

Le département des opérations de détail constitue la pierre angulaire du processus décisionnel de l'emballage primaire des produits périssables. D'après un gestionnaire, ce département « *compte des acteurs centraux qui apportent une aide précieuse à la prise de la décision d'emballage* ». Il rajoute que « *les choix qu'ils opèrent pourraient devenir la cause du succès du produit emballé sur le marché* ». Partant de ce fait, nous avons tenu à débuter notre collecte de données par ce département. Nous avons réussi à réaliser neuf entrevues avec les principaux intervenants potentiellement impliqués dans cette décision. Précisons, par ailleurs, que parmi ces neuf intervenants figure au moins un représentant de chacun des cinq sous-départements (viande, poisson, charcuteries, fromages & mets cuisinés, boulangerie ou fruits et légumes). La présente sous-section présente les résultats obtenus.

3.5. IDENTIFICATION DES ÉTAPES DU PROCESSUS DÉCISIONNEL

D'après les collaborateurs du département des opérations, le processus de sélection d'un emballage ajouté en points de vente, se compose des étapes suivantes : d'abord, on retrouve l'étape de détection du besoin. Ensuite vient l'étape d'analyse de la validité du besoin détecté. Lorsque celui-ci est valide et dûment justifié, on passe à la troisième étape qui correspond à la présélection d'emballage. Une fois qu'un seul emballage a été retenu, il est par la suite expérimenté pendant la phase de test en magasin. Ce qui constitue la quatrième étape du processus. Enfin vient la phase de validation dont l'achèvement est couronné par l'adoption du nouvel emballage dans l'ensemble des magasins de la bannière. La *figure 21* schématisé ces six étapes du processus de décision.

Figure 21: Processus décisionnel d'emballage en six étapes – Département des opérations de détail



Source : Données inspirées des entrevues réalisées dans le département des opérations de détail

Dans ce qui suit, nous allons décrire les particularités de chacune de ces étapes.

Étape n° 1 : La détection du besoin en magasin

Le processus décisionnel d'emballage se déclenche par la détection d'un besoin au niveau du magasin. Ce besoin pourrait provenir de diverses sources. Il est possible de le relever à partir des commentaires reçus de la part des consommateurs. Comme il peut surgir à partir des problématiques constatées par les commis en magasins, par rapport à un emballage existant. Il s'agit, par exemple, d'un emballage qui ne met pas suffisamment en valeur le produit ou encore un emballage qui implique un long temps d'opération, etc.

Étape n° 2 : L'analyse de la validité du besoin

Cette analyse vise à examiner si le besoin exprimé est réel. Autrement dit, il s'agit de vérifier si la mise en place d'un nouvel emballage est effectivement nécessaire. Cette analyse est fondée dans une large mesure, sur les arguments présentés par les acteurs qui ont initialement constaté le besoin sur le terrain. Une fois que celui-ci paraît valide, les responsables procèdent par la suite à l'évaluation de la faisabilité du changement d'emballage en considérant notamment le budget disponible, les priorités, le plan d'affaires et la politique de l'entreprise.

Étape n° 3 : La phase de présélection

Plusieurs emballages sont proposés pour répondre au besoin constaté. Une analyse comparative est ensuite menée dans le but de recenser les atouts et les inconvénients de chaque emballage. Dans cette optique, les répondants jugent qu'il est particulièrement important d'avoir une vue d'ensemble de la chaîne de valeur. Cela passe par une analyse des impacts de chaque emballage sur les opérations logistiques, notamment la manutention et le stockage de l'emballage en magasin. Souvent l'aspect de sécurité alimentaire et l'impact environnemental des emballages sont aussi examinés. En général, ces analyses font l'objet de plusieurs réunions et échanges avant d'opérer le choix d'un seul emballage. À partir de là, les responsables préparent un document de synthèse qui expose les arguments qui justifient la sélection de l'emballage retenu.

Étape n° 4 : La phase de test en magasin

Les répondants du département des opérations s'entendent sur l'importance de la période de test dans le sens qu'elle permet d'évaluer la performance du nouvel emballage. En revanche, pour aboutir à des résultats fiables, la phase de test est habituellement lancée sur une période allant de quatre à six semaines. Habituellement, quatre à cinq magasins sont d'abord ciblés. Ensuite, des échantillons de produits emballés dans le nouveau contenant sont mis en vente dans ces magasins. Par la suite, les responsables se prêtent à deux types d'évaluation :

- ▶ ***Une évaluation qualitative*** qui est basée sur l'observation directe de la réaction des consommateurs en magasin, suite au changement de l'emballage du produit. Une attention particulière est aussi accordée aux commentaires exprimés aux caissiers, aux responsables des magasins ou encore aux conseillers techniques. Il est intéressant de noter que dans certains cas, les consommateurs attirent l'attention à des aspects pertinents qui n'ont pas été tenus en compte lors de l'étape de sélection. Selon l'un des répondants : « *ce que l'on pense initialement être une bonne idée, ne l'est pas nécessairement sur le terrain* ». Ce même répondant rajoute que « *pendant la période de test d'un emballage, nous avons reçu le commentaire d'un client qui avait constaté du suremballage. Il nous a suggéré de revoir notre manière d'emballer le produit, car notre pratique lui semble non durable* ». D'autre part, l'efficacité du nouvel emballage est également évaluée. Cela passe par une comparaison entre le nouvel et l'ancien emballage, notamment en matière de facilité d'utilisation et de temps d'opération requis pour emballer le produit.
- ▶ ***Une évaluation quantitative*** qui vise à mesurer l'impact du changement d'emballage. Plus exactement, cela se fait par le biais d'une analyse des ventes réalisées après la modification de l'emballage du produit. Généralement, un emballage qui génère une augmentation qui dépasse 7% des ventes mensuelles réalisées auparavant, est considéré parfait. En un mot, l'augmentation des ventes justifie amplement l'impact positif de la nouvelle solution d'emballage.

Si, en bout de ligne, les deux évaluations aboutissent à plus de points positifs que négatifs, les décideurs s'accordent sur l'adoption du nouvel emballage. C'est ainsi qu'on passe à la phase de validation.

Étape n° 5 : La phase de validation

En arrivant à cette étape, la première tâche consiste à déterminer le nombre d'unités d'emballage à commander annuellement. Cette quantité est fixée sur la base du volume des ventes du produit - emballé dans son ancien contenant - réalisées pendant l'année antérieure. Il faut aussi s'assurer que cette quantité peut couvrir les besoins annuels de l'ensemble des magasins de la bannière. Ensuite, une autorisation de l'opération d'achat est préparée en vue d'activer la recherche d'un producteur qui est en mesure de fournir le type d'emballage recherché. Notons que les négociations du coût unitaire d'emballage se font sur la base du volume d'achat annuel estimé. Enfin, une fois que le producteur a été sélectionné, c'est le distributeur principal d'emballage qui prend la relève pour s'occuper de la dernière étape du processus. Notons que dans le cadre d'un engagement contractuel, l'entreprise effectue exclusivement ses achats d'emballage auprès de ce distributeur.

Étape n° 6 : Adoption du nouvel emballage dans toute la bannière

Lors de cette dernière étape du processus, le distributeur d'emballage coordonne directement avec le producteur retenu pour la fabrication de la quantité annuelle nécessaire. Une fois que la quantité globale est prête, le distributeur la reçoit - dans un seul et même lot - qu'il maintient au sein de ses locaux. C'est à partir de ce stock qu'il répond aux commandes des magasins de la bannière.

3.6. LES PARTENAIRES IMPLIQUÉS ET LEUR RÔLE AU SEIN DU PROCESSUS DÉCISIONNEL

Les données recueillies, auprès du département des opérations de détail, font ressortir les différents acteurs impliqués dans la prise de la décision d'emballage d'un produit périssable. Le *tableau 2* présente en détail le rôle de ces acteurs ainsi que leurs contributions respectives.

Tableau 2: Partenaires impliqués et leur rôle dans le processus décisionnel – département des opérations de détail

Étapes du processus	Acteurs	Département	Contributions
Étape 1 : Détection du besoin	Conseillers techniques	Opérations de détail	Ils expriment le besoin d'emballage constaté en magasin.
	Spécialistes de département	Opérations de détail	
	Commis magasin	Magasin	
Étape 2 : Analyse de la validité du besoin	Vice-président des opérations de détail	Opérations de détail	Ils vérifient conjointement si le besoin est réel, et analysent la faisabilité du changement.
	Directeur principal, exécution détail	Opérations de détail	
	Spécialistes de département	Opérations de détail	
	Gestionnaire de catégorie	Mise en marché	
Étape 3 : Phase de présélection	Spécialistes de département	Opérations de détail	Ils s'occupent de la présentation de plusieurs types d'emballage qui répondent au besoin constaté. Sur cette base, ils préparent une synthèse des points forts et faiblesses de chaque emballage proposé.
	Gestionnaire de catégorie	Mise en marché	Très rarement, cet acteur est consulté pour avoir son avis sur l'aspect environnemental des contenants (notamment la recyclabilité des matériaux qui composent le contenant).
	Directeur, environnement et gestion des risques	Environnement	
	Directeur sécurité alimentaire	Opérations de détail	Cet acteur est souvent invité à intervenir lors de la prise de décision relative à la mise en place d'un nouveau type contenant. Cela dit, si la décision porte uniquement sur la modification de la couleur ou bien le design d'un emballage existant, celui-ci n'intervient pas. De par son expertise, il se prononce sur l'aspect sécuritaire des contenants. Son objectif ultime est de protéger le consommateur. Son intervention vise aussi à se prémunir contre les pertes financières qui risquent d'être entraînées par le choix d'un mauvais emballage (notamment un emballage qui n'assure pas suffisamment l'aspect de sécurité alimentaire). D'où l'intérêt de son implication dans la décision et ce, avant la période de test.
	Responsable marketing	Marketing	Il intervient pour contribuer à la phase d'élaboration du design de l'emballage. Toutefois, il agit en suivant les lignes directrices du département des opérations et de mise en marché. Il est briefé sur leurs attentes avant de débuter ses tâches. Enfin, il leur présente ses propositions de maquettes d'emballage. Ces derniers échangent et expriment leur avis sur la forme, les couleurs, la taille de la fenêtre du contenant, etc.
	Directeur principal, exécution détail	Opérations de détail	Il réunit l'ensemble des éléments et prépare un document de synthèse qui expose les arguments justifiant l'adoption de l'emballage retenu (design, prévision des augmentations de ventes, points forts, etc.).

	Vice-président des opérations de détail	Opérations de détail	Il étudie le document de synthèse, valide le choix et autorise le lancement de la phase de test.
Étape 4 : Phase de test en magasin	Spécialistes de département	Opérations de détail	Ces acteurs s'occupent de l'évaluation qualitative du nouvel emballage. Ils observent directement la réaction des consommateurs en magasin suite au changement de l'emballage du produit. Ils évaluent l'efficacité du nouvel emballage en matière du temps moyen d'opération nécessaire et la facilité d'utilisation, notamment. Par ailleurs, le responsable du magasin et les spécialistes remontent au bureau-chef, les commentaires reçus de la part des consommateurs.
	Responsable du magasin	Magasin	
	Directeur, opération de détail	Opérations de détail	
	Gestionnaire de catégorie	Mise en marché	
	Directeur principal, exécution détail	Opérations de détail	Ces acteurs s'occupent de l'analyse des ventes réalisées, après la modification de l'emballage. Ils valident l'adoption de nouvel emballage uniquement si l'augmentation des ventes constatée est suffisamment concluante.
	Vice-président des opérations de détail	Opérations de détail	
Étape 5 : Phase de validation	Directeur principal, exécution détail	Opérations de détail	Il commence par estimer le volume nécessaire pour répondre au besoin annuel de l'ensemble des magasins de la bannière. Pour ce faire, il se base sur les ventes annuelles du produit, réalisées pendant l'année antérieure dans tout le réseau. Ensuite, il prépare l'autorisation de l'opération d'achat qui est ensuite transmise au département des achats.
	Directeur des achats nationaux	Achats	Il réceptionne les offres des producteurs qui sont en mesure de fournir le type d'emballage recherché. Ensuite, il compare les différentes offres disponibles pour en choisir le mieux-disant. Une fois que le producteur est sélectionné, il informe le fournisseur principal d'emballage qui se charge de la dernière étape du processus.
	Gestionnaire de catégorie	Mise en marché	Cet acteur est chargé de faire le suivi avec le département des achats. Son objectif est de veiller à ce que les caractéristiques d'emballages proposés par les producteurs soient conformes à ce qui est recherché.
Étape 6 : Adoption du nouvel emballage dans toute la bannière	Distributeur principal d'emballage	Acteur externe	Il coordonne directement avec le producteur qui a été sélectionné et passe une seule commande dont la quantité correspond au volume annuel. Pour bénéficier d'un tarif plus avantageux, il essaye de consolider la commande du détaillant avec d'autres commandes similaires. Une fois que la quantité globale est prête, le distributeur la reçoit - dans un seul et même lot - qu'il maintient au sein de ses locaux pour répondre aux commandes des magasins.
	Chef de projets spéciaux	Acteur interne	Il forme les utilisateurs en magasin sur l'importance de l'optimisation et les sensibilise sur les conséquences du gaspillage. Il oriente aussi les utilisateurs aux actions à mettre en place en cas de détérioration de l'emballage initial (apposition de la date initiale de production, notamment).

Source : Données inspirées des entrevues réalisées dans le département des opérations de détail

Somme toute, les acteurs qui participent à la décision d'emballage sont principalement des acteurs internes. D'ailleurs, les répondants nous ont effectivement confirmé que la décision d'emballage se prend à une échelle interne. L'entreprise ne fait appel à aucun intervenant externe pour l'assister dans la prise de cette décision, à l'exception de son distributeur principal d'emballage.

3.7. LES CRITÈRES DÉCISIONNELS

Comme nous avons interrogé plusieurs répondants dans le département des opérations, nous avons choisi de présenter les résultats sous la forme d'un tableau récapitulatif. En effet, il est intéressant de regrouper les résultats afin de faciliter l'analyse des données (Patton, 1990). Le *tableau 3* présente le classement de seize facteurs de choix d'emballage. Pour des motifs de confidentialité, nous avons choisi de numérotter les répondants par des chiffres allant de 1 à 9. Nous avons inclus dans le même tableau, le nombre d'années d'expérience de chaque répondant dans le but d'enrichir notre analyse.

Tableau 3: Classement par ordre d'importance des critères de choix d'emballage par répondant
- département des opérations de détail

	RÉPONDANTS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nombre d'années d'expérience dans la distribution alimentaire	28	35	30	35	37	27	35	34	38
Nombre d'années d'expérience chez le détaillant	28	11	30	23	33	27	31	34	33
CRITÈRES DE CHOIX									
Aspect environnemental	3	2	8	3	2	3	2	4	6
Aspect local (<i>s'approvisionner auprès des prestataires québécois</i>)	16	1	10	8	16	16	4	16	14
Durabilité	7	8	7	7	9	10	12	8	9
Caractère recyclable (<i>intégration de produits recyclables dans l'emballage</i>)	4	4	9	4	7	4	6	5	7
Manutention	9	12	1	10	14	13	9	2	11
Coût	2	3	4	2	4	1	3	1	1
Conservation des aliments	10	5	2	5	5	5	1	3	2
Aspect esthétique de l'emballage	5	6	5	6	3	6	5	7	3
Mise en valeur du produit (visibilité)	1	7	3	1	1	2	7	11	4
Communication (côté informationnel)	8	10	15	13	15	12	8	13	15
Capacité d'entreposage avant utilisation	15	11	12	16	11	11	14	15	13
Facilité d'utilisation pour les collaborateurs	13	9	6	12	12	7	10	10	8
Potentiel de réutilisation	14	13	11	14	8	14	13	6	10
Flexibilité des livraisons	11	16	15	15	13	15	15	14	12
Facilité de transport et de stockage pour le client	12	15	16	11	12	9	16	12	16
Polyvalence de l'emballage	6	14	13	9	6	8	11	9	5

Note de lecture: L'échelle de 1 à 16 indique le classement des facteurs par ordre d'importance. La valeur 1 est attribuée au critère prioritaire pour le répondant. Les autres valeurs sont attribuées aux critères en fonction de leur importance pour le répondant.

Source : Résultats des entrevues réalisées dans le département des opérations de détail

À première vue, nous pouvons bien constater que les répondants possèdent une large expérience dans le domaine de la distribution alimentaire. Certains d'entre eux ont acquis toute leur expérience chez le détaillant, tandis que d'autres ont eu des expériences antérieures avant d'intégrer le détaillant. Suite à l'analyse des résultats obtenus en fonction de l'expérience des répondants, nous constatons que la plupart des collaborateurs ayant une expérience antérieure ont tendance à favoriser l'aspect local contrairement à ceux qui ont acquis toute leur expérience chez le détaillant. Hormis cet aspect, nous ne nous remarquons aucune autre tendance marquante. Par ailleurs, tous les répondants s'accordent sur le fait qu'il y a des critères plus importants que d'autres. Ce qui signifie qu'il existe des facteurs qui jouent un rôle plus déterminant dans la décision d'emballage.

Pour avoir une vue d'ensemble sur les facteurs prioritaires dans le département des opérations, nous avons calculé la somme des notes accordées à chaque critère par l'ensemble des répondants. Nous avons ensuite procédé au tri des scores obtenus par critère, du plus petit au plus grand. L'objectif de cette opération est de pouvoir classer les critères par ordre d'importance. Ce qui veut dire que les critères décisionnels affichant les plus faibles scores sont ceux qui sont jugés les plus prioritaires dans la décision. Le *tableau 4* affiche les résultats obtenus.

Tableau 4 : Classement par ordre d'importance des critères de choix pour l'ensemble des répondants - département des opérations de détail

CRITÈRES DE CHOIX	RÉPONDANTS									Somme par critère
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Coût	2	3	4	2	4	1	3	1	1	21
Aspect environnemental	3	2	8	3	2	3	2	4	6	33
Mise en valeur du produit (visibilité)	1	7	3	1	1	2	7	11	4	37
Conservation des aliments	10	5	2	5	5	5	1	3	2	38
Aspect esthétique de l'emballage	5	6	5	6	3	6	5	7	3	46
Caractère recyclable (<i>intégration de produits recyclables dans l'emballage</i>)	4	4	9	4	7	4	6	5	7	50
Durabilité	7	8	7	7	9	10	12	8	9	77
Manutention	9	12	1	10	14	13	9	2	11	81
Polyvalence de l'emballage	6	14	13	9	6	8	11	9	5	81
Facilité d'utilisation pour les collaborateurs	13	9	6	12	12	7	10	10	8	87
Aspect local (<i>s'approvisionner auprès des prestataires québécois</i>)	16	1	10	8	16	16	4	16	14	101
Potentiel de réutilisation	14	13	11	14	8	14	13	6	10	103
Communication (côté informationnel)	8	10	15	13	15	12	8	13	15	109
Capacité d'entreposage avant utilisation	15	11	12	16	11	11	14	15	13	118
Facilité de transport et de stockage pour le client	12	15	16	11	12	9	16	12	16	119
Flexibilité des livraisons	11	16	15	15	13	15	15	14	12	126

Note de lecture: L'échelle de 1 à 16 indique le classement des facteurs par ordre d'importance. La valeur 1 est attribuée au critère prioritaire pour le répondant. Les autres valeurs sont attribuées aux critères en fonction de leur importance pour le répondant.

Source : Résultats des entrevues réalisées dans le département des opérations de détail

Le tri des facteurs fait ressortir le coût comme critère prioritaire pour le département des opérations. Il est intéressant de voir que l'aspect environnemental est classé en deuxième position. Cela pourrait être attribuable au plan d'affaires de l'entreprise qui comporte des objectifs environnementaux stricts. La mise en valeur du produit se classe au troisième rang. En fait, selon l'un des interviewés, ce dernier critère revêt une importance particulière dans le sens qu'il est « *le principal incitatif à l'achat du produit en magasin* ». Il est aussi intéressant de voir que la capacité de l'emballage à conserver les aliments passe avant son aspect esthétique. D'ailleurs, l'un des répondants

juge que « *la conservation des aliments dans des conditions adéquates, est un critère déterminant dans la décision, vu qu'il permet de réduire la probabilité de perte du produit* ». Nous pouvons aussi voir que l'aspect local et la flexibilité des livraisons sont des critères moins importants dans la décision. Cela pourrait être expliqué par la présence d'un seul distributeur d'emballage. Il en va de même pour la capacité d'entreposage avant utilisation. Ce dernier n'est pas un critère majeur pour les décideurs, vu que le distributeur garantie une fréquence régulière de livraison.

3.8. LA DURÉE DU PROCESSUS

Le processus se déclenche par la détection d'un besoin valide d'emballage, et s'achève lorsque ce besoin est comblé dans l'ensemble du réseau. D'après les répondants, pour prendre une bonne décision d'emballage, il importe de se donner tout le temps qu'il faut. Généralement, cette décision est prise des mois avant son exécution sur le terrain. Par exemple, une décision relative à un emballage qui doit être mis en place pendant le mois de novembre, est censée être prise pendant le mois de juin. En effet, la longueur du processus de décision est due à plusieurs facteurs. Il est notamment important de mener la phase de test sur plusieurs semaines (4 à 6 semaines) afin que ses résultats soient concluants. De plus, une fois que l'emballage est sélectionné, un grand volume de cet emballage devrait être fabriqué. Ce qui fait que le producteur a naturellement besoin de temps pour préparer la quantité commandée. En parallèle, il est essentiel de pouvoir liquider le stock disponible de l'ancien emballage avant de lancer le nouveau, ce qui nécessite du temps. En outre, tout au long du processus, plusieurs réunions doivent avoir lieu afin de s'assurer que tous les acteurs sont alignés autour des mêmes objectifs. À cela se rajoutent plusieurs boucles de réactions qui peuvent avoir lieu, en cours de route, ce qui allonge davantage la durée du processus.

3.9. LES INFLUENCES INTERNES ET EXTERNES

En ce qui concerne les influences internes, les répondants jugent que le plan d'affaires de l'entreprise pourrait influencer les décisions d'emballage. Celui-ci comporte

des objectifs environnementaux en matière de taux de récupération, des déchets générés et de recyclage. C'est pourquoi les directives environnementales adressées aux magasins sont de plus en plus pointues. Les répondants s'accordent ainsi sur le caractère influent de l'aspect environnemental dans le cadre des décisions d'emballage. En revanche, ils jugent qu'il n'est pas nécessairement un facteur prioritaire et prédominant dans ces décisions. Par ailleurs, d'après certains répondants, la trousse des emballages suggérés pour chaque département (viande, poissonnerie, fruits et légumes, charcuterie et boulangerie) délimite le champ d'action en matière de prise de certaines décisions d'emballage. Concrètement, les caractéristiques indiquées dans la trousse doivent être tenues en compte et respectées. Mais il faut dire que cette trousse influence uniquement les décisions qui portent sur des modifications marginales d'emballages existants. Un exemple de ces décisions est la mise en place d'un contenant noir pour remplacer un contenant blanc, tout en conservant intact les autres caractéristiques de ce dernier. Toutefois, cette trousse n'exerce aucune influence sur les décisions qui portent sur la mise en place d'un nouvel emballage dont les caractéristiques (design, couleur, taille, etc.) diffèrent amplement de celles de l'ancien contenant.

Quant aux influences externes, les répondants s'accordent sur le fait que les préférences et les besoins des consommateurs orientent, dans une large mesure, les choix d'emballage pour les produits. C'est d'ailleurs, selon eux, l'intérêt de la période de test qui leur donne l'occasion de se rapprocher davantage des attentes des consommateurs. De surcroît, les tendances actuelles en matière d'emballage exercent une grande influence sur les décisions prises. Les répondants du sous-département des fruits et légumes avancent l'exemple des emballages sous forme de plats qui ont été mis en place dans le but de s'adapter au rythme de vie des consommateurs. Ces derniers cherchent de plus en plus des emballages pratiques et réutilisables. Cela constitue une tendance claire en matière de présentation des aliments. Les répondants du sous-département de la boulangerie soulèvent un autre exemple qui est celui des emballages en carton pour les croissants. L'objectif de leur mise en place est de faire en sorte que l'aliment emballé apparaisse de meilleure qualité. D'ailleurs, cette transition vers des emballages cartonnés a généré une augmentation considérable des ventes. C'est pourquoi les répondants jugent qu'ils se doivent de tenir compte des tendances actuelles dans la distribution alimentaire.

3.10. LA PERCEPTION D'UN « EMBALLAGE IDÉAL »

D'après le département des opérations, comme le consommateur a toujours le dernier mot, l'emballage idéal est définitivement celui qui est apprécié par ce dernier. C'est un emballage qui retient l'attention, mais en même temps, il doit être simple d'utilisation, efficace et avoir un coût raisonnable tout en respectant, dans la mesure du possible, l'ensemble des critères précités.

4. LE DÉPARTEMENT DE MISE EN MARCHÉ

Le département de mise en marché joue un rôle prépondérant dans le processus de sélection des emballages ajoutés en points de vente. D'après un gestionnaire, ce département se complète avec celui des opérations de détail. C'est pourquoi ils travaillent ensemble en étroite collaboration. La présente sous-section présente les résultats de l'entrevue effectuée auprès d'un collaborateur du département de mise en marché.

4.1. LES ÉTAPES DU PROCESSUS DÉCISIONNEL

Dans un premier temps, il importe de noter que le répondant du département de mise en marché a difficilement identifié les étapes du processus de décision. Selon lui « *il n'existe pas de processus formel où les étapes sont claires. Nous sommes habitués à prendre des décisions d'emballages, sans pour autant nous attarder sur le cheminement des étapes à suivre* ». Finalement, sans donner beaucoup de précisions, il a essentiellement identifié les mêmes grandes étapes présentées dans la sous-section (1.1), à deux différences près.

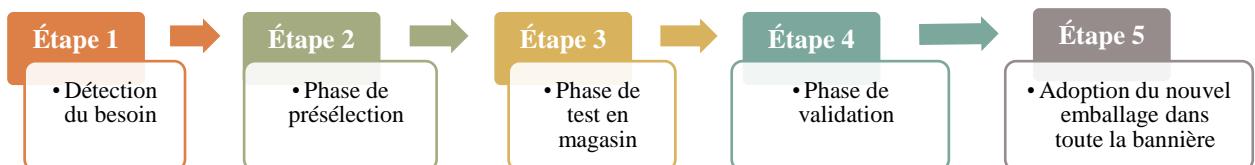
- La première différence concerne la source de détection du besoin. En fait, le répondant nous a précisé qu'au même titre que le département des opérations, la mise en marché dispose de cinq gestionnaires de catégories. Chacun d'entre eux est en charge d'un sous-département (viande, poisson, charcuteries, fromages & mets cuisinés, boulangerie ou fruits et légumes). De même, chacun de ces sous-départements dispose

d'un chef de développement qui est principalement en charge de détecter le besoin en matière d'emballage pendant ses tournées en magasin. Il pourrait également constater le besoin en s'inspirant des pratiques d'emballage qui lui semblent intéressantes chez l'un des concurrents. Ensuite, il remonte l'information au gestionnaire de catégorie. À partir de là, le gestionnaire entre directement en contact avec le spécialiste qui est en charge du sous-département où le besoin a été constaté. Et c'est le même processus décrit auparavant qui se déclenche.

- La seconde différence réside dans le fait que le répondant n'a pas soulevé la phase d'analyse de la validité du besoin. Ce qui pourrait être attribuable au fait que cette analyse est principalement opérée par le département des opérations.

Pour ce qui est du reste des étapes, le répondant a évoqué l'étape de présélection d'emballage. Il considère d'ailleurs que le département de mise en marché est fortement impliqué dans cette étape en estimant qu'il « *contribue à l'ordre de 60% à l'étape de développement d'emballage. Les 40 % restants se partagent entre le département marketing et celui des opérations* ». Il envoie ses propositions d'emballage au département des opérations. À la suite de plusieurs échanges, s'opère le choix final de l'emballage qui sera testé en magasin. Enfin viennent les deux dernières étapes de validation et d'adoption de l'emballage dans toute la bannière.

Figure 22: Processus décisionnel en cinq étapes – Département de mise en marché



Source : Données inspirées de l'entrevue réalisée dans le département de mise en marché

4.2. LES PARTENAIRES IMPLIQUÉS ET LEUR RÔLE DANS LE PROCESSUS DÉCISIONNEL

D'après le répondant, les principaux intervenants impliqués dans le processus de sélection de l'emballage ajouté en points de vente sont les suivants :

Tableau 5: Partenaires impliqués et leur rôle dans le processus décisionnel – département de mise en marché

Étapes du processus	Acteurs	Département	Contributions
Étape 1 : Détection du besoin	Chef de développement	Mise en marché	Le chef de développement effectue des tournées en magasin. Lorsqu'il constate un besoin de mise en place d'un nouvel emballage, il remonte l'information au gestionnaire de catégorie. Celui-ci transmet à son tour l'information au spécialiste du sous-département concerné.
	Gestionnaire de catégorie	Mise en marché	
	Spécialiste du sous-département	Opérations de détail	
Étape 2 : Phase de présélection	Gestionnaire de catégorie	Mise en marché	Développe des propositions d'emballage qui sont en mesure de répondre au besoin.
	Responsable marketing	Marketing	Contribue uniquement dans l'aspect esthétique de l'emballage et intervient en suivant les lignes directrices du département de mise en marché et celles des opérations de détail.
	Gestionnaires (patrons)	Mise en marché	Une fois que les propositions d'emballage sont finalisées, les gestionnaires (patrons) s'occupent de vendre l'emballage aux opérations.
	Spécialistes des départements	Opérations de détail	Analysent les propositions reçues de la part du département de mise en marché. Après une boucle d'échanges avec ce dernier, ils finissent par sélectionner l'emballage qui leur semble le plus optimal.
	Directeur principal, exécution détail	Opérations de détail	
Étape 3 : Phase de test en magasin	Gestionnaire de catégorie	Mise en marché	Ils évaluent la performance du nouvel emballage sur le terrain. Si les résultats de la période de test sont concluants, l'emballage est retenu.
	Spécialistes de département	Opérations de détail	
	Responsable du magasin	Magasin	
	Directeur, opération de détail	Opérations de détail	
Étape 4 : Phase de validation	Directeur des achats nationaux	Achats	Il s'occupe de l'opération d'achat de l'emballage en quantité nécessaire.
Étape 5 : Adoption du nouvel emballage dans toute la bannière	Distributeur principal d'emballage	Acteur externe	Il s'occupe de l'approvisionnement des magasins de la bannière suivant une fréquence régulière.

Source : Données inspirées des entrevues réalisées dans le département de mise en marché

4.3. LES CRITÈRES DÉCISIONNELS

Le répondant dispose d'une expérience professionnelle éprouvée dans le domaine de la distribution alimentaire. Partant de cette expérience - dont une bonne partie est acquise chez le détaillant - le répondant estime que la décision d'emballage s'appuie sur beaucoup d'arbitrages. C'est d'ailleurs, selon lui, la seule façon qui amène à une formule gagnante. Par exemple, un emballage écologique est souvent plus coûteux qu'un emballage non écologique. Pourtant, en faisant une analyse minutieuse, on s'aperçoit que le premier type d'emballage satisfait plus de critères que le second. De cette façon, la différence de coût devient justifiée.

Le *tableau 6* présente le classement des critères décisionnels par le répondant. Comme nous pouvons le constater, les critères prioritaires pour le département de mise en marché sont généralement l'aspect esthétique, la conservation des aliments et la mise en valeur du produit. Selon le répondant, la politique interne de l'entreprise amène aussi le département à accorder une plus grande importance à l'aspect environnemental. En parallèle, le département tient compte de l'aspect budgétaire dans le but de s'aligner avec les orientations du département des opérations. En pratique, ce sont là les cinq critères déterminants qui demeurent toujours « *parmi le top 5* », tel que souligné par le répondant. Ce qui signifie que quelle que soit la nature du produit concerné, le département priorise ces critères. En ce qui concerne le reste des critères, leur classement peut varier en fonction du produit. D'après le répondant « *chaque critère est probablement défendable. Or, l'aspect local, la flexibilité des livraisons et la capacité d'entreposage avant utilisation sont certainement les trois facteurs classés en bas de la liste, vu qu'on ne les considère pas dans notre décision* ». Ce qui s'explique par le fait que l'entreprise fait affaire avec un seul distributeur d'emballage.

Tableau 6: Classement par ordre d'importance des critères de choix d'emballage par le répondant - département de mise en marché

	RÉPONDANTS
	10
Expérience dans la distribution alimentaire	23
Expérience chez le détaillant	19
CRITÈRES DE CHOIX	
Aspect environnemental	5
Aspect local (<i>s'approvisionner auprès des prestataires québécois</i>)	16
Durabilité	13
Caractère recyclable (<i>intégration de produits recyclables dans l'emballage</i>)	6
Manutention	11
Coût	4
Conservation des aliments	2
Aspect esthétique de l'emballage	1
Mise en valeur du produit (visibilité)	3
Communication (côté informationnel)	7
Capacité d'entreposage avant utilisation	14
Facilité d'utilisation pour les collaborateurs	10
Potentiel de réutilisation	9
Flexibilité des livraisons	15
Facilité de transport et de stockage pour le client	12
Polyvalence de l'emballage	8

Note de lecture: L'échelle de 1 à 16 indique le classement des facteurs par ordre d'importance. La valeur 1 est attribuée au critère prioritaire pour le répondant. Les autres valeurs sont attribuées aux critères en fonction de leur importance pour le répondant.

Source : Résultats de l'entrevue réalisée dans le département de mise en marché

4.4. LA DURÉE DU PROCESSUS

En règle générale, le processus s'étend sur plusieurs mois, compte tenu de toutes les variables qui entrent en ligne de compte. Pour choisir le bon emballage, cela nécessite une série d'échanges et discussions entre les différents intervenants impliqués dans la décision. De plus, il faut allouer suffisamment de temps à la période de test en magasin.

De cette façon, on s'assure de la fiabilité des résultats obtenus avant de généraliser l'emballage dans l'ensemble des magasins de la bannière.

4.5. LES INFLUENCES INTERNES ET EXTERNES

En ce qui concerne les facteurs internes influents sur la décision d'emballage, le répondant juge que les bases d'évaluation d'emballage des autres départements sont souvent différentes. Pour illustrer ce point, il nous a avancé l'exemple du département des opérations qui priorise les considérations de budget et d'optimisation de dépenses. Tandis que le département de mise en marché accorde plus d'importance à l'aspect esthétique et visuel de l'emballage. C'est pourquoi les choix des deux départements ne sont pas toujours correctement alignés. Pour éviter les frictions, l'interviewé estime que son département essaye le plus possible, d'opérer des choix optimaux en matière de coût. Cependant, « *il est possible que cela ne soit pas toujours évident* », tel qu'indiqué par le répondant. Il souligne aussi un autre facteur interne qui est la politique interne de l'entreprise. Notamment, le mandat de la haute direction qui vise à réduire l'empreinte écologique incite à incorporer davantage l'aspect environnemental dans les décisions. C'est pourquoi les gestionnaires recommandent de s'orienter, dans la mesure du possible, vers des options écologiques et socialement responsables. Par ailleurs, il n'existe pas de directive formelle interne. L'interviewé juge qu'il dispose d'une large marge de manœuvre en matière de façon de faire, car selon lui « *plus le collaborateur est libre d'innover, plus le résultat se trouve à être meilleur* ».

En ce qui touche aux influences externes, l'interviewé pense que les nouvelles générations sont particulièrement plus soucieuses de l'environnement. En outre, la tendance actuelle fait que les consommateurs sont à la recherche d'une solution d'emballage ergonomique, pratique et facile à manipuler. Et donc les décideurs se doivent de tenir compte de ces considérations lors de la décision d'emballage.

4.6. LA PERCEPTION D'UN « EMBALLAGE IDÉAL »

Le répondant pense qu'un emballage idéal est celui qui offre une grande visibilité au produit. De par son design et son aspect visuel, il doit aussi permettre de valoriser et faire ressortir les atouts du produit. De plus, les consommateurs sont de plus en plus conscients et soucieux de l'environnement et donc un emballage idéal se doit d'être respectueux de l'environnement. Dans ce sens, il est plus important d'avoir un emballage qui se recycle plutôt que d'avoir un produit recyclé vu qu'il existe des produits recyclés qui ne se recyclent pas. Ce sont tous là des conditions fondamentales et nécessaires pour attirer l'attention du consommateur et l'inciter à acheter le produit. De toutes ces considérations, la notion de coût ne doit pas constituer un obstacle, car plus on investit dans un emballage, plus cela joue en faveur du produit.

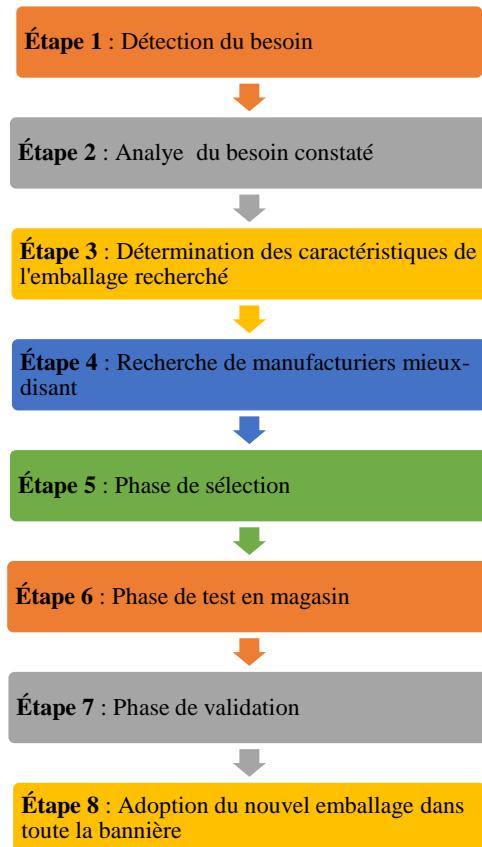
5. LE DÉPARTEMENT DES ACHATS

L'intervention du département des achats dans le processus de sélection des emballages ajoutés en points de vente revêt également une importance majeure. Il est plus impliqué à une étape en aval du processus. Sa principale mission est d'assurer une meilleure optimisation budgétaire en optant pour des emballages ayant le meilleur rapport qualité-prix. La présente sous-section présentera les résultats de l'entrevue effectuée auprès d'un collaborateur du département des achats.

5.1. LES ÉTAPES DU PROCESSUS DÉCISIONNEL

D'après le répondant du département des achats, le processus de sélection de l'emballage ajouté en points de vente se compose de huit grandes étapes (*figure 23*).

Figure 23: Processus décisionnel d'emballage en huit étapes – département des achats



Source : Données inspirées de l'entrevue réalisée dans le département des achats

La partie qui suit décrit chacune de ces étapes.

Étape 1 : Détection du besoin

Selon le répondant, il existe plusieurs sources possibles de besoins :

- Le département des achats pourrait réussir à recevoir une meilleure offre d'un manufacturier pour un emballage pouvant substituer un autre qui existe déjà. C'est le cas des nouveaux emballages qui permettent notamment de réaliser des économies de coûts intéressantes, et ce tout en ayant une meilleure qualité.
- Le contexte de l'environnement local peut aussi être une source de besoin dans le sens que les prix de certains produits d'alimentation fluctuent à la baisse sur tout le marché. Et donc l'entreprise ne peut pas se permettre de garder un emballage couteux

au risque de devenir perdante. En conséquence, elle se doit d'identifier d'autres alternatives d'emballage moins couteuses.

- Les spécialistes des sous-départements sont aussi une source potentielle de détection du besoin. Il faut d'ailleurs dire que les sous-départements « boulangerie » et « charcuterie, fromage et mets préparés » sont ceux qui adressent le plus de demandes spéciales d'emballages. Ils proposent généralement de mettre en place de nouveaux concepts d'emballage.

Étape 2 : Analyse du besoin constaté

D'après le répondant : « *l'analyse de la nécessité du changement est une étape extrêmement importante. Il faut être conscient que le changement, en cours de route d'un emballage, est une décision stratégique. Elle implique plusieurs parties prenantes et peut même conduire les magasins à ajuster leurs habitudes en vue de s'adapter au nouvel emballage* ». Dans ce sens, le répondant a soulevé l'exemple de la pellicule en plastique qui est utilisée pour emballer plusieurs produits périssables. Si les gestionnaires décident de modifier le type de pellicule, ce changement doit naturellement s'opérer dans l'ensemble du réseau. Dès lors, il faut être en mesure de déployer des techniciens qui vont se déplacer magasin par magasin pour ajuster les machines de pellicule. Comme nous pouvons le constater, cela implique un travail laborieux dont l'objectif est de s'assurer du bon fonctionnement du nouvel emballage.

Lorsque le besoin est constaté par le département des achats, l'information est transmise au département des opérations de détail. De même, tous les détails concernant le besoin ainsi que l'alternative proposée leur sont communiqués afin de vérifier s'ils sont intéressés par l'idée d'opérer le changement. Pour le reste, le répondant estime que quelle que soit la source du besoin, l'analyse des implications du changement reste cruciale.

Étape 3 : Détermination des caractéristiques de l'emballage

À première vue, le répondant juge important de distinguer deux types d'emballage :

- « *Un emballage sur mesure* » : il s'agit d'un emballage qui développe un nouveau concept. Ce type d'emballage nécessite de la réflexion, de la recherche et de l'innovation. Il est le résultat d'un travail concerté des acteurs concernés. Ce type d'emballage permet souvent au détaillant de se démarquer de ses rivaux. De même, tous les détails concernant le besoin ainsi que l'alternative proposée leur sont communiqués afin de vérifier s'ils sont intéressés par l'idée d'opérer le changement.
- « *Un emballage standard* » : qui est un emballage simple et transparent. C'est le cas des plateaux en mousse utilisés pour emballer la viande.

En ce qui concerne le premier type d'emballage, le concept est développé conjointement par les départements de mise en marché et des opérations de détail. Ils s'accordent tous sur les caractéristiques du nouvel emballage. Notamment, la grandeur précise de la boîte, le type du papier, le format, le design et la taille de la fenêtre. Le répondant indique que ces caractéristiques varient en fonction de la nature du produit. Si, par exemple, l'emballage développé est destiné à contenir des croissants, il importe de s'assurer que le papier ne devient pas gras en incluant dans les caractéristiques l'ajout d'un film spécial à l'intérieur de la boîte. Si l'emballage est destiné à contenir des sandwichs, il faut qu'il soit hermétique pour que le produit ne sèche pas. Quant au deuxième type d'emballage, le répondant estime que le processus est plus simple, car il n'existe pas de caractéristiques spécifiques à déterminer à l'exception de la couleur et du format. Sur la base des caractéristiques spécifiées du nouvel emballage et de sa quantité annuelle nécessaire qui est estimée par le département des opérations, le département des achats fait des cotations.

Étape 4 : Recherche de manufacturiers mieux-disants

Le répondant nous précise que le département des achats effectue le plus souvent des recherches de manufacturiers les mieux-disants qui offrent le meilleur rapport qualité/prix. En revanche, selon lui, tout dépend de la nature du produit dont il est question ainsi que de son prix de vente sur le marché. Généralement, le choix du manufacturier s'opère avec beaucoup de prudence étant donné l'engagement contractuel qui relie les deux parties sur une longue durée. Le répondant précise : « *si on se rend compte qu'on*

traite avec le mauvais manufacturier après la signature du contrat, cela implique beaucoup de pertes ». Il existe notamment plusieurs fournisseurs ayant des prix compétitifs, mais qui disposent d'un mauvais historique en matière de respect des délais. C'est pourquoi, de par l'expérience du département des achats, il détient un répertoire de fournisseurs reconnus et potentiellement intéressants. Il lance ainsi un appel d'offres pour recevoir les soumissions des fournisseurs qui, selon lui, sont en mesure de fournir l'emballage avec les caractéristiques recherchées. Une fois les soumissions reçues, le département établit une grille comparative des fournisseurs. En général, plus le volume est élevé, plus cela confère à l'acheteur une force de négociation. Ensuite, les fournisseurs, dont les offres semblent les plus intéressantes, sont sélectionnés. Il leur est ensuite demandé de concevoir des échantillons d'emballage qui seront par la suite soumis aux départements des opérations et de mise en marché.

Étape 5 : Phase de sélection

Après plusieurs échanges, les départements de mise en marché et des opérations sélectionnent un seul échantillon d'emballage et font ensuite appel au département marketing. Ce dernier, en suivant leurs directives, réalise le dessin de l'emballage. Enfin, ils transmettent leurs commentaires au département des achats pour les éventuelles modifications à introduire par le manufacturier avant de passer à la période de test en magasin.

Étape 6 : Phase de test en magasin

Selon le répondant, la phase de test sert à évaluer les réactions des consommateurs, face au nouvel emballage. « *Elle permet de s'assurer qu'on est sur la bonne voie* », indique-t-il. En même temps, cette période permet de prendre connaissance des attentes des consommateurs. Une attention particulière est prêtée aux ventes générées par le produit en question, pendant cette période.

Étape 7 : Phase de validation

Les commentaires reçus pendant la période de test servent de base pour décider si l'ancien emballage est parfaitement substituable. Si cela s'avère être le cas, les commentaires sont communiqués au manufacturier pour qu'il puisse améliorer la solution d'emballage. Si ce dernier ne se trouve pas en mesure d'incorporer la totalité des commentaires reçus, l'entreprise accepte la version qu'il est capable de fournir, dans le cas où il ne s'agirait pas de modifications majeures.

Étape 8 : Adoption du nouvel emballage dans l'ensemble du réseau

En arrivant à cette étape, le département des achats fait appel au distributeur d'emballage. Il le met en contact avec le manufacturier sélectionné auprès duquel le distributeur passe une commande correspondant à la quantité totale annuelle nécessaire. Il conserve le stock dans ses locaux et c'est à partir de ce stock qu'il répond aux commandes des magasins de la bannière.

5.2. LES PARTENAIRES IMPLIQUÉS ET LEUR RÔLE DANS LE PROCESSUS DÉCISIONNEL

Selon le répondant, les principaux intervenants impliqués dans le processus de sélection de l'emballage des produits périssables, sont les suivants :

Tableau 7: Partenaires impliqués et leur rôle dans le processus décisionnel – département des achats

Étapes du processus	Acteurs	Département	Contributions
Étapes 1 : Détection du besoin	Directeur achats nationaux	Achats	Ils détectent le besoin de mise en place d'un nouvel emballage.
	Spécialistes du sous-département	Opérations de détail	
Étape 2 : Analyse du besoin constaté	Directeur, opération de détail	Opérations de détail	Ils vérifient la validité du besoin détecté.
	Spécialistes du sous-département	Opérations de détail	
	Vice-président des opérations de détail	Opérations de détail	Il étudie la faisabilité du changement et donne le feu vert pour débuter le développement du nouvel emballage.

Étape 3 : Détermination des caractéristiques de l'emballage recherché	Directeur, opération de détail	Opérations de détail	Ils s'entendent sur les caractéristiques du nouvel emballage (grandeur, design, matériaux, couleur, avec ou sans fenêtre, etc.).
	Spécialistes du sous-département	Opérations de détail	
	Gestionnaire de catégorie	Mise en marché	
Étape 4 : Recherche de manufacturiers mieux-disants	Directeur achats nationaux	Achats	Il mène les recherches de manufacturiers susceptibles de fournir l'emballage respectant les caractéristiques spécifiées. Il établit une grille comparative et retient ceux qui offrent le meilleur rapport qualité/prix. Il négocie sur la base du volume annuel nécessaire. Ensuite, il demande aux manufacturiers retenus de concevoir des échantillons.
Étape 5 : Phase de sélection	Directeur, opération de détail	Opérations de détail	Ils analysent les échantillons d'emballage reçus et en sélectionnent un seul.
	Spécialistes du sous-département	Opérations de détail	
	Gestionnaire de catégorie	Mise en marché	
	Responsable marketing	Marketing	Il s'occupe de la réalisation du dessin de l'emballage (insertion de la marque).
	Directeur achats nationaux	Achats	Il reçoit les commentaires des départements impliqués dans la phase de sélection et les transmet au manufacturier pour qu'il imprime un nombre déterminé d'unités qui vont servir à réaliser le test en magasin.
Étape 6 : Phase de test en magasin	Spécialistes du sous-département	Opérations de détail	Ils évaluent les réactions des consommateurs, suite au nouvel emballage.
	Gestionnaire de catégorie	Mise en marché	
	Directeur, opération de détail	Opérations de détail	Il analyse les ventes réalisées suite à la mise en place du nouvel emballage.
Étape 7 : Phase de validation	Directeur achats nationaux	Achats	Il transmet les commentaires reçus pendant la phase de test au manufacturier pour qu'il conçoive la version finale de l'emballage.
Étape 8 : Adoption du nouvel emballage dans toute la bannière	Directeur achats nationaux	Achats	Il met en contact le distributeur avec le manufacturier sélectionné et lui indique le volume annuel qu'il doit commander auprès du manufacturier.
	Distributeur principal d'emballage	Acteur externe	Il achète la quantité annuelle nécessaire qu'il stocke au sein de ses locaux. À partir de ce stock, il répond aux commandes des magasins.

Source : Données inspirées de l'entrevue réalisée dans le département des achats

5.3. LES CRITÈRES DÉCISIONNELS

Le répondant du département des achats a acquis une grande expérience chez le détaillant. Partant de son implication dans le processus de sélection de l'emballage ajouté en points de vente, il nous a fait part de l'ordre d'importance accordé à chacun des critères (*tableau 8*). Il nous indique que plusieurs critères entrent en ligne de compte lors de la prise de cette décision. Leur classement peut toutefois sensiblement varier en fonction du type d'emballage et de la nature du produit.

Tableau 8: Classement par ordre d'importance des critères de choix d'emballage par le répondant - Département des achats

	RÉPONDANTS
	11
Expérience dans la distribution alimentaire	27
Expérience chez le détaillant	20
CRITÈRES DE CHOIX	
Aspect environnemental	8
Aspect local (<i>s'approvisionner auprès des prestataires québécois</i>)	14
Durabilité	2
Caractère recyclable (<i>intégration de produits recyclables dans l'emballage</i>)	9
Manutention	15
Coût	1
Conservation des aliments	1
Aspect esthétique de l'emballage	13
Mise en valeur du produit (visibilité)	12
Communication (côté informationnel)	11
Capacité d'entreposage avant utilisation	10
Facilité d'utilisation pour les collaborateurs	3
Potentiel de réutilisation	5
Flexibilité des livraisons	7
Facilité de transport et de stockage pour le client	4
Polyvalence de l'emballage	6

Note de lecture: L'échelle de 1 à 15 indique le classement des facteurs par ordre d'importance. La valeur 1 est attribuée au critère prioritaire pour le répondant. Les autres valeurs sont attribuées aux critères en fonction de leur importance pour le répondant.

Source : Résultats de l'entrevue réalisée dans le département des achats

Tel qu'indiqué dans le *tableau 8*, le département des achats privilégie les aspects de coût et de conservation des aliments. Le répondant juge que c'est inefficace de séparer ces deux facteurs lors de la sélection d'un emballage. C'est pour cette raison qu'il les place en premier rang. Il estime que c'est la santé et la sécurité des consommateurs qui sont en jeu. Et donc il est inopportun de favoriser un contenant moins coûteux qui ne conserve pas correctement les aliments. La durabilité du contenant reste aussi un critère important. Si, par exemple, le département autorise l'achat d'une barquette à paroi mince, elle finira par se briser dans la machine à pellicule. Ce qui amène des pertes conséquentes, sur une grande quantité. L'aspect esthétique, le côté informationnel et la mise en valeur du produit ne semblent pas être au cœur des priorités du département. Selon le répondant, le département essaye, du mieux qu'il peut, de livrer la configuration exacte d'emballage qui est spécifiée par les autres départements. « *Si on nous demande d'acheter une boîte blanche sans fenêtre, on s'assurera de livrer exactement une boîte respectant ces caractéristiques. Ce sont d'ailleurs eux qui initient la réflexion donc ils savent mieux que nous, ce qui est plus avantageux* », indique-t-il.

Par ailleurs, le département se préoccupe peu de la capacité d'entreposage avant utilisation, de la manutention ainsi que de la flexibilité des livraisons. Cela s'explique par le fait que ces tâches relèvent des fonctions du distributeur d'emballage avec lequel l'entreprise traite exclusivement. Dans ce sens, le répondant insiste sur la qualité du profil du distributeur qui, selon lui, doit être sélectionné avec soin pour ne pas se mettre à risque. Selon les mots du répondant : « *pour éviter que le distributeur ne fasse perdre des ventes, il est plus prudent de lui déléguer la responsabilité graduellement.* »

Enfin, en ce qui concerne l'aspect environnemental, le répondant considère qu'il s'agit d'un aspect important. Cependant, il perd facilement son importance lorsqu'il implique une hausse de coût. Ce qui signifie que le département reste ouvert aux nouvelles technologies vertes à condition qu'elles soient compétitives. Dans ce sens, le répondant avance l'exemple des plateaux en mousse qui comportent plus de composantes recyclées. Ces derniers ont été mis en place puisqu'ils coûtent pratiquement le même prix que l'ancien contenant.

5.4. LA DURÉE DU PROCESSUS

Selon le répondant, la sélection de l'emballage est une décision stratégique qui mérite réflexion. Naturellement, il est important de prendre le temps qu'il faut pour choisir la solution d'emballage la plus optimale. Généralement, en s'y prenant à l'avance, le département est capable d'avoir accès à un large éventail de fournisseurs. C'est ce qui accorde une force de négociation de coût et augmente les chances d'obtenir les meilleures offres. Il se pourrait également qu'en cours de route, le département s'aperçoive qu'il existe une option plus intéressante qu'il propose aux autres départements. En outre, s'il existe du stock de l'ancien emballage, il est plus optimal de l'écouler avant de faire la transition vers le nouveau contenant. Il faut aussi s'assurer d'accorder au manufacturier le temps de production nécessaire. Pour sa part, le distributeur d'emballage doit préparer son plan de production et mettre à jour ses catalogues électroniques. En somme, toutes ces étapes prolongent le processus de décision qui peut facilement s'étaler sur six à sept mois.

5.5. LES INFLUENCES INTERNES ET EXTERNES

Pour ce qui est des facteurs internes qui impactent la sélection d'un emballage, le répondant soulève principalement l'aspect budgétaire. Le département, lors de son étape d'intervention dans le processus, veille à avoir le meilleur rapport qualité/prix possible. À cela se rajoutent les normes de sécurité alimentaire que le département se doit de vérifier dans les nouveaux emballages.

Quant aux facteurs externes qui influent sur la décision, le répondant soulève le facteur de la concurrence jumelé aux exigences environnementales. Il explique que : « *le détaillant opère dans un contexte extrêmement concurrentiel, c'est pourquoi il existe un juste équilibre à respecter. Ce qui signifie que si on remonte la barre plus haut en se permettant des emballages respectueux de l'environnement mais plus coûteux, cela nous rend automatiquement, non concurrentiels par rapport aux autres. Par contre, lorsque le gouvernement met en place une réglementation, tous les intervenants du milieu sont à*

niveau. Ainsi, tout le monde paye 10% de plus sur le marché. On devient ainsi égal à tout le monde ». Le répondant estime que l'entreprise a, certes, une politique environnementale, mais elle prend ses décisions d'emballage avec soin pour la simple raison qu'elle n'agit pas toute seule sur le marché. Par ailleurs, les nouvelles technologies sont aussi un facteur influent, car, selon le répondant, la technologie évolue rapidement. Généralement, ce sont les fournisseurs qui sont en connaissance des dernières nouveautés. C'est pourquoi, dans le cadre des échanges avec eux, ils fournissent souvent des recommandations au département sur les tendances existant sur le marché.

5.6. LA PERCEPTION D'UN « EMBALLAGE IDÉAL »

Le répondant juge qu'un emballage est idéal uniquement lorsqu'il permet de générer des ventes intéressantes du produit concerné. Pour ce faire, il doit être « *un emballage sur mesure* » qui distingue le détaillant de ses rivaux, en combinant au mieux possible, les critères précités. Tout cela pour un coût raisonnable. En même temps, il doit être efficace en étant facile d'utilisation pour les opérateurs.

6. LES AUTRES DÉPARTEMENTS INTERVIEWÉS

Nous avons effectué des entrevues auprès de quatre collaborateurs du département environnement et deux du département de service à la clientèle. Il s'est avéré que ces deux départements ne sont pas du tout impliqués dans le processus de sélection des emballages. Pourtant d'après eux, il serait intéressant qu'ils soient consultés ne serait-ce que sur les aspects qui relèvent de leurs compétences. Ils jugent que leurs expériences respectives peuvent profiter aux décisions prises.

Les répondants du département environnement estiment qu'ils peuvent notamment formuler des recommandations intéressantes par rapport aux composantes des nouveaux emballages, leur aspect écologique et les matériaux biodégradables. Quant au département du service à la clientèle, les répondants confirment leur réception de plaintes de la part des consommateurs par voie téléphonique. Dans certains cas, les plaintes

concernent le sujet des emballages. Quoique ces plaintes soient très rares, les répondants jugent qu'il est quand même pertinent d'en tenir compte. Un des répondants nous a donné un exemple pertinent d'une plainte reçue d'un client. Celui-ci reproche au détaillant que les fruits et légumes soient préemballés alors qu'ils peuvent être présentés en vrac et le client se procure ce dont il a besoin.

Enfin, il est intéressant de souligner que les répondants de ces deux départements s'accordent sur l'idée que le choix des emballages doit être opéré avec beaucoup de prudence. Dans cette optique, ils attirent l'attention à la concurrence accrue que connaît le domaine de la distribution alimentaire. C'est pourquoi d'après eux l'emballage demeure le principal facteur distinctif qui est à même de fidéliser la clientèle.

II. DONNÉES COLLECTÉES AUPRÈS DES MAGASINS FRANCHISÉS

Nous avons réalisé des entrevues avec quatre gestionnaires de magasins franchisés. Il importe d'indiquer que ces derniers sont des magasins corporatifs qui ont l'obligation de suivre la politique interne du détaillant. La présente sous-section présentera les résultats obtenus. Dans un premier temps, nous mettrons en lumière le déroulement de la sélection de l'emballage ajouté en points de vente, tel que perçu par les franchisés. Ensuite, nous ferons le point des critères qui leur sont prioritaires avant de présenter leur perception d'un « emballage idéal ».

1. LA SÉLECTION DE L'EMBALLAGE AJOUTÉ EN POINT DE VENTE

Les franchisés ne semblent pas connaître le déroulement exact du processus de sélection de l'emballage des produits périssables. D'après eux, leur participation se limite essentiellement à deux étapes :

- **L'étape de détection du besoin** : d'après les franchisés, ce sont les gestionnaires de magasins et les chargés de départements qui expriment leurs besoins, commentaires et suggestions d'emballages. Ceux-ci sont adressés aux spécialistes, techniciens ou gestionnaires de catégories pendant leurs visites en magasin. Ces derniers s'occupent de remonter l'information au bureau-chef. C'est à partir de là que surgit l'idée de mettre en place un nouvel emballage. Il pourrait notamment s'agir d'un emballage qui présente des problématiques en matière de conservation du produit. Les franchisés pourraient également proposer de modifier un emballage en particulier afin de revamper les ventes d'un produit. Dans cette optique, ils estiment qu'ils ont une marge de manœuvre autorisée. Ce qui signifie que si, par exemple, un emballage leur semble inadéquat, ils présentent des preuves pour appuyer la demande de son changement. Dans ce sens, les franchisés s'accordent sur le rôle important joué par les spécialistes et techniciens qui sont toujours à leur écoute et assurent un excellent suivi avec eux.

- **L'étape de test en magasin** : les franchisés accordent une grande importance à la période de test. Selon l'un des répondants, cette période « *est l'unique façon d'expérimenter la performance d'un nouvel emballage. Elle nous indique si l'on est sur la bonne voie et nous oriente vers les ajustements à opérer* ». Pour aboutir à des résultats fiables, les répondants jugent qu'il est nécessaire que le test s'étale sur une durée d'au moins trois semaines. Au cours de cette période, les gestionnaires fournissent des rétroactions au bureau-chef, en se basant sur :
 - Les commentaires reçus de la part des consommateurs, exprimés aux commis, caissiers, chefs de département, etc.
 - Et l'évolution des ventes du produit dont l'emballage a été modifié.

Les franchisés font confiance aux décisions d'emballage du détaillant. Ils sont satisfaits d'appliquer ses normes corporatives et lignes directrices dans tous les sous-départements. À cet effet, ils ne souhaitent pas être impliqués davantage dans la prise de cette décision étant donné qu'ils ont d'autres priorités : la gestion du magasin et le service à la clientèle, notamment. C'est pourquoi ils considèrent que leur intervention pendant la période de test est largement suffisante.

2. LES CRITÈRES PRIORITAIRES DANS UN EMBALLAGE

Les franchisés interviewés sont des gestionnaires de magasins qui disposent d'une grande expérience chez le détaillant. Partant de leur parfaite connaissance du terrain, ils nous ont fait part des critères auxquels ils rattachent le plus d'importance dans un emballage (*tableau 9*).

Tableau 9 : Classement des critères prioritaires dans un emballage - les magasins franchisés

	RÉPONDANTS			
	1	2	3	4
Nombre d'années d'expérience dans la distribution alimentaire	40	23	25	25
Nombre d'années d'expérience chez le détaillant	23	8	1	12
CRITÈRES DE CHOIX				
Aspect environnemental	12	8	11	12
Aspect local (<i>s'approvisionner auprès des prestataires québécois</i>)	15	14	15	13
Durabilité	8	9	7	5
Caractère recyclable (<i>intégration de produits recyclables dans l'emballage</i>)	11	10	9	15
Manutention	10	15	10	9
Coût	7	2	6	7
Conservation des aliments	3	6	3	1
Aspect esthétique de l'emballage	6	7	4	8
Mise en valeur du produit (visibilité)	4	4	5	3
Capacité d'entreposage avant utilisation	4	4	5	3
Facilité d'utilisation pour les collaborateurs	1	5	2	2
Potentiel de réutilisation	15	13	14	12
Flexibilité des livraisons	5	1	8	4
Facilité de transport et de stockage pour le client	14	12	13	14
Polyvalence de l'emballage	9	11	12	10

Note de lecture: L'échelle de 1 à 15 indique le classement des facteurs par ordre d'importance. La valeur 1 est attribuée au critère prioritaire pour le répondant. Les autres valeurs sont attribuées aux critères en fonction de leur importance pour le répondant.

Source : Résultats des entrevues réalisées avec les franchisés

Pour avoir une meilleure idée des facteurs les plus importants pour les franchisés, nous avons calculé la somme des notes accordées à chaque critère par les quatre répondants. Ensuite, nous avons trié les scores obtenus du plus petit au plus grand. Le

tableau 10 présente les résultats obtenus. Comme nous pouvons bien le constater dans le tableau, la facilité d'utilisation de l'emballage est une priorité pour les franchisés. Selon eux, plus l'emballage est facile à manipuler par l'opérateur, plus il est efficace vu que le temps de production nécessaire pour emballer le produit sera plus optimal. Nous constatons également que la capacité d'entreposage avant utilisation leur est prioritaire. Cela s'explique par la contrainte de capacité au niveau de leur back store. C'est d'ailleurs dans cette optique qu'ils insistent sur la flexibilité des livraisons. Selon eux, plus le fournisseur d'emballage est flexible, plus la fréquence de ses livraisons sera adéquate et plus ils seront en mesure de réduire les quantités de fournitures stockées dans leur back store. Il est aussi intéressant de noter que le coût n'est pas un facteur déterminant pour les magasins franchisés. Ils estiment qu'ils sont prêts à payer pour un emballage coûteux qui conserve bien les aliments, assure une bonne présentation du produit et qui garantit, en bout de ligne, une augmentation des ventes du produit. Par ailleurs, la manutention ne constitue pas un enjeu pour les franchisés. En outre, il importe de souligner que l'aspect écologique des emballages n'est pas du tout une priorité pour les franchisés : 3 magasins sur 4 estiment que le client nord-américain n'est pas encore rendu au stade d'être 100% écologique. D'après un répondant : « *la marge d'erreur dans le domaine de la distribution alimentaire est extrêmement minime. Ainsi, nous ne pouvons pas nous permettre des emballages écologiques qui ne nous garantissent pas nécessairement une augmentation des ventes. Les consommateurs vont, certes, nous saluer pour l'initiative, mais cela n'implique pas qu'ils feront plus d'achat du produit en question* ». Enfin, l'aspect local vient en toute fin de liste, car il n'est pas du tout un facteur considéré par les franchisés.

Tableau 10 : Classement par ordre d'importance des critères de choix pour l'ensemble des répondants - les magasins franchisés

	Répondants				
Nombre d'années d'expérience dans la distribution alimentaire	40	23	25	25	Somme par critère
Nombre d'années d'expérience chez le détaillant	23	8	1	12	
Critères de choix	1	2	3	4	
Facilité d'utilisation pour les collaborateurs	1	5	2	2	10
Capacité d'entreposage avant utilisation	2	3	1	6	12
Conservation des aliments	3	6	3	1	13
Mise en valeur du produit	4	4	5	3	16
Flexibilité des livraisons	5	1	8	4	18
Coût	7	2	6	7	22
Aspect esthétique de l'emballage	6	7	4	8	25
Durabilité	8	9	7	5	29
Polyvalence de l'emballage	9	11	12	10	42
Manutention	10	15	10	9	44
Caractère recyclable	11	10	9	15	45
Aspect environnement	12	8	11	12	43
Facilité de transport et de stockage pour le client	14	12	13	14	53
Potentiel de réutilisation	15	13	14	12	54
Aspect local	15	14	15	13	57

Note de lecture: L'échelle de 1 à 15 indique le classement des facteurs par ordre d'importance. La valeur 1 est attribuée au critère prioritaire pour le répondant. Les autres valeurs sont attribuées aux critères en fonction de leur importance pour le répondant.

Source : Résultats des entrevues réalisées avec les franchisés

3. LA PERCEPTION D'UN « EMBALLAGE IDÉAL »

Les franchisés jugent que d'après leur expérience, les emballages parfaits sont définitivement ceux qui sont conçus « *sur mesure* ». D'après eux, l'innovation est désormais une condition essentielle à la réussite des emballages. Pour illustrer ce point, deux répondants avancent l'exemple d'un emballage sur mesure qui a assuré un succès commercial retentissant en occasionnant une augmentation considérable des ventes du

produit. Il s'agit de l'emballage cartonné des croissants qui a été mis en place récemment dans le département de la boulangerie. D'après eux, c'est un emballage novateur qui renforce l'aspect artisanal et assure une meilleure présentation du produit. D'autant plus qu'il respecte les normes environnementales et distingue le détaillant de ses concurrents. À tous ces atouts s'ajoute un coût d'opération qui est raisonnable.

III. DONNÉES COLLECTÉES AUPRÈS DES MAGASINS AFFILIÉS

Nous avons réalisé des entrevues avec quatre propriétaires de magasins affiliés. Contrairement aux franchisés, les affiliés sont indépendants en matière de gestion de leur magasin. En d'autres termes, ils peuvent se soustraire à l'obligation de suivre la politique d'emballage du détaillant. La présente sous-section présentera les résultats obtenus par rapport à la sélection de l'emballage ajouté en points de vente, les critères prioritaires dans un emballage et enfin la perception des affiliés d'un « *emballage idéal* ».

1. LA SÉLECTION DE L'EMBALLAGE AJOUTÉ EN POINT DE VENTE

Les affiliés suivent généralement les emballages suggérés par le détaillant, notamment les types de contenants et formats à adopter pour chaque produit. Ils estiment que ces suggestions sont adaptées à leurs besoins. De plus, comme chaque affilié regroupe plusieurs magasins dans son réseau, l'application des standards du détaillant, en matière d'emballage, leur est ainsi avantageuse. Elle facilite notamment la gestion des commandes et offre la possibilité de se dépanner entre magasins en cas de rupture de stock.

Par ailleurs, avant de retenir un nouvel emballage suggéré par le détaillant, les affiliés se réfèrent aux magasins corporatifs l'ayant déjà testé. Ils se renseignent

notamment sur ses impacts sur les ventes, sa qualité de conservation des aliments et les commentaires des clients, suite au changement. Il faut d'ailleurs dire que la participation des affiliés au processus de sélection de ces emballages est similaire à celle des franchisés à une différence près : les tests des nouveaux emballages ne s'opèrent pas au niveau des magasins affiliés mais plutôt des franchisés.

En revanche, les affiliés peuvent s'occuper eux-mêmes de la sélection des emballages pour certains de leurs produits. Dans ce cas, le processus se déclenche par la suggestion de nouveaux contenants, provenant du représentant du fournisseur d'emballage. En règle générale, ce dernier propose aux gérants des sous-départements, des emballages équivalents aux anciens mais moins coûteux. Ensuite, des échantillons du contenant proposé sont testés en magasin pendant une durée de temps définie par la direction. Enfin, le gérant du département où le changement a été opéré, s'occupe d'analyser l'impact du nouvel emballage sur les ventes. Il est aussi attentif aux réactions et commentaires des consommateurs. Si les résultats de la période de test sont similaires ou meilleurs à ceux de l'ancien emballage, le gestionnaire valide son adoption dans tous les magasins du réseau.

2. LES CRITÈRES PRIORITAIRES DANS UN EMBALLAGE

Les propriétaires de magasin interviewés disposent d'une large expérience dans le domaine de la distribution alimentaire. Ils bénéficient également d'une grande autonomie en matière de gestion de leur magasin. En étant sur le terrain, ils considèrent que l'emballage joue un rôle déterminant dans les ventes des produits dans le sens qu'il impacte grandement la décision d'achat du consommateur. C'est pourquoi, d'après eux, certains facteurs acquièrent une importance plus grande que d'autres. Le classement par répondant est présenté dans le *tableau 11*.

Tableau 11: Classement des critères prioritaires dans un emballage - magasins affiliés

	RÉPONDANTS			
	36	6	23	28
Nombre d'années d'expérience dans la distribution alimentaire	36	6	23	28
Nombre d'années d'expérience chez le détaillant	23	6	20	28
CRITÈRES DE CHOIX	1	2	3	4
Coût	3	1	1	1
Conservation des aliments	1	5	2	2
Flexibilité des livraisons	2	2	7	3
Mise en valeur du produit (visibilité)	4	8	3	5
Aspect esthétique de l'emballage	5	9	4	4
Caractère recyclable (<i>intégration de produits recyclables dans l'emballage</i>)	11	3	5	6
Aspect environnemental	12	4	6	7
Facilité d'utilisation pour les collaborateurs	7	7	8	11
Durabilité	9	8	11	10
Manutention	8	12	10	8
Capacité d'entreposage avant utilisation	6	6	14	12
Polyvalence de l'emballage	10	10	9	9
Potentiel de réutilisation	13	14	12	14
Facilité de transport et de stockage pour le client	14	13	13	13
Aspect local (<i>s'approvisionner auprès des prestataires québécois</i>)	15	15	15	15

Note de lecture: L'échelle de 1 à 15 indique le classement des facteurs par ordre d'importance. La valeur 1 est attribuée au critère prioritaire pour le répondant. Les autres valeurs sont attribuées aux critères en fonction de leur importance pour le répondant.

Source : Résultats des entrevues réalisées avec les affiliés

Après le calcul de la somme des notes accordées à chaque critère par les quatre répondants, nous avons trié les scores obtenus du plus petit au plus grand. Le *tableau 12* présente les résultats obtenus. Contrairement aux franchisés, les affiliés considèrent le coût comme facteur décisif qui oriente, dans une large mesure, leur choix d'emballage. Toutefois, ils n'acceptent pas l'idée d'avoir des contenants moins coûteux, mais qui n'assurent pas une bonne conservation des aliments. C'est pourquoi ils jugent que les critères de coût et de conservation des aliments doivent être analysés conjointement. Ils insistent aussi sur l'importance majeure de la flexibilité des livraisons. Ce qui les amène à gérer avec beaucoup de prudence leurs ententes commerciales avec les fournisseurs afin d'optimiser au mieux leurs sources d'approvisionnement. Par contre, la capacité

d'entreposage avant utilisation n'est pas du tout un enjeu vu que leurs « back stores » sont plus spacieux. Par ailleurs, les affiliés s'intéressent au caractère écoresponsable de l'emballage à condition qu'il soit offert à un coût égal à celui qui ne l'est pas. D'après eux, les clients nord-américains ne sont pas encore rendus à payer plus cher pour des contenants écologiques.

Tableau 12: Classement par ordre d'importance des critères de choix pour l'ensemble des répondants – les magasins affiliés

	Répondants				Somme par critère
Nombre d'années d'expérience dans la distribution alimentaire	36	6	23	28	
Nombre d'années d'expérience chez le détaillant	23	6	20	28	
Critères de choix	1	2	3	4	
Coût	3	1	1	1	6
Conservation des aliments	1	5	2	2	10
Flexibilité des livraisons	2	2	7	3	14
Mise en valeur du produit (visibilité)	4	8	3	5	20
Aspect esthétique de l'emballage	5	9	4	4	22
Caractère recyclable (<i>intégration de produits recyclables dans l'emballage</i>)	11	3	5	6	25
Aspect environnemental	12	4	6	7	29
Facilité d'utilisation pour les collaborateurs	7	7	8	11	33
Durabilité	9	8	11	10	38
Manutention	8	12	10	8	38
Capacité d'entreposage avant utilisation	6	6	14	12	38
Polyvalence de l'emballage	10	10	9	9	38
Potentiel de réutilisation	13	14	12	14	53
Facilité de transport et de stockage pour le client	14	13	13	13	53
Aspect local (<i>s'approvisionner auprès des prestataires québécois</i>)	15	15	15	15	60

Note de lecture: L'échelle de 1 à 15 indique le classement des facteurs par ordre d'importance. La valeur 1 est attribuée au critère prioritaire pour le répondant. Les autres valeurs sont attribuées aux critères en fonction de leur importance pour le répondant.

Source : Résultats des entrevues réalisées avec les affiliés

3. LA PERCEPTION D'UN « EMBALLAGE IDÉAL »

Les affiliés qualifient comme emballage parfait celui dont le coût d'opération est intéressant. Dans cette optique, ils insistent sur l'importance d'avoir le plus possible, des emballages standards pouvant être utilisés dans plus qu'un seul département. D'après eux,

la standardisation permet de prévenir le risque de rupture de stock et facilite la gestion des commandes. Par ailleurs, les affiliés attirent l'attention à un autre point intéressant. D'après eux, un emballage est parfait s'il s'adapte aux conditions sociodémographiques de la région où le magasin est implanté : le mode de consommation, le revenu, la moyenne d'âge et les préférences des habitants de la région, notamment. Par exemple, il existe des régions à Montréal où les consommateurs sont plus sensibles au facteur écologique.

IV. DONNÉES COLLECTÉES AUPRÈS DE L'INTERVENANT EXTERNE

L'intervenant externe que nous avons interviewé est le distributeur principal d'emballage du détaillant. Ce dernier travaille en étroite collaboration avec le département des achats. Il est souvent impliqué dans le processus de sélection des emballages des produits périssables. Plus exactement, il intervient lors de la :

- ***Phase de présélection*** : en proposant des solutions d'emballage partant de son expérience et des pratiques d'emballage courantes sur le marché. Il pourrait également recommander des manufacturiers spécifiques d'emballage, en se basant sur son réseau de contact.
- ***Phase de validation*** : il rencontre le manufacturier retenu pour la production d'un emballage en particulier et coordonne avec lui, les envois des échantillons au détaillant.
- ***Phase d'exécution*** : c'est lors de cette phase que se situe sa principale contribution. Une fois qu'il obtient l'approbation du département des achats sur un emballage en particulier, il coordonne sa mise en production en quantité annuelle estimée par le détaillant. Par la suite, il supervise la mise en inventaire au niveau de ses locaux. Enfin, il se charge de gérer la transition vers le nouvel emballage notamment via l'envoi de communiqués informatifs aux magasins, la mise à jour du e- catalogue, etc.

Le répondant insiste par ailleurs sur le fait que le domaine des emballages est en constante évolution. D'après lui l'emballage reste un outil puissant de vente. En même temps, les marchands ont l'obligation d'opérer le plus efficacement possible. C'est pourquoi il estime qu'il est important d'assurer constamment une veille sur le marché pour surveiller les pratiques des concurrents et s'ajuster en conséquence. Cela relève plus de sa responsabilité. C'est d'ailleurs de cette manière qu'il fournit au détaillant des recommandations de solutions d'emballages plus optimales.

CHAPITRE 5 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce cinquième chapitre constitue l'essence même de notre projet. Il se propose de répondre à la question de recherche suivante : **Comment se déroule le processus de sélection de l'emballage primaire des produits périssables ?** Rappelons par ailleurs que nous avons choisi de répondre à cette question principale à l'aide des quatre sous-questions de recherche ci-après :

- 1) *Quelles sont les étapes du processus de la prise de cette décision ?*
- 2) *Quels sont les acteurs impliqués et leur rôle dans le processus ?*
- 3) *Sur quels critères décisionnels ces acteurs se basent-ils pour sélectionner un emballage ? Quel est l'ordre d'importance de ces critères ?*
- 4) *Quels sont les facteurs internes et externes qui influent sur cette décision ?*

À cet effet, nous avons préféré structurer le présent chapitre de façon à répondre à chacune des sous-questions précitées et ce, à l'issue de notre analyse des données recueillies auprès des différentes catégories de participants à l'étude. La première partie apportera des éléments de réponse aux deux premières sous-questions. Quant à la seconde partie, elle se concentrera sur la troisième sous-question. Enfin, la troisième et dernière partie s'attardera à la quatrième sous-question de recherche.

I. LE SCHÉMA GÉNÉRAL DU DÉROULEMENT DU PROCESSUS DE SÉLECTION : ÉTAPES ET ACTEURS IMPLIQUÉS

L'analyse des données fait apparaître l'existence de deux grandes familles d'emballage : les « emballages sur mesure » et les « emballages standards ». Les premiers impliquent le développement d'un concept distinctif propre au détaillant. À l'inverse, les seconds sont des emballages classiques qui peuvent être adoptés par plusieurs marchands dans l'industrie. De toute évidence, leurs processus de sélection présentent des différences

majeures. En revanche, nous avons remarqué qu'ils ont une phase commune qui concerne la détection du besoin pour ensuite analyser sa validité et étudier la faisabilité d'opérer le changement d'emballage. En ce qui concerne les autres étapes des deux processus de ces emballages, nous prendrons le soin de les analyser dans ce qui suit. La présente sous-section apportera ainsi des éléments de réponse à nos deux premières sous-questions de recherche. Pour ce faire, nous allons tout d'abord analyser les résultats obtenus, ensuite, nous proposerons une synthèse et une discussion des résultats.

1. PROCESSUS DE SÉLECTION D'UN « EMBALLAGE SUR MESURE »

Dans ce qui suit, nous présenterons, en premier lieu, les étapes du processus et les acteurs impliqués. Nous nous attarderons, en second lieu, sur la durée du processus.

1.1. LES ÉTAPES DU PROCESSUS ET LES ACTEURS IMPLIQUÉS

Suivant l'analyse des données collectées auprès des différentes catégories de répondants, la décision d'un « emballage sur mesure », aussi complexe soit-elle, est souvent le résultat d'un compromis entre les objectifs et préférences des différents acteurs impliqués. En l'absence d'un processus formel de sélection préalablement défini en interne, la majorité des répondants ont éprouvé de la difficulté à identifier les étapes dudit processus. Partant de ce fait, il nous a été nécessaire de déployer un effort considérable de synthèse des informations recueillies par répondant et ensuite par département. Notre objectif est de parvenir ultimement à formaliser le déroulement général du processus. À l'issue des résultats exposés dans le précédent chapitre, nous sommes parvenus à constater le déroulement du processus de sélection en six grandes étapes : la conception, la présélection, la sélection, le test en magasin, la validation et enfin la phase d'exécution. Chacune de ces étapes sera analysée dans ce qui suit.

1.1.1. PHASE DE CONCEPTION

Il agit ici d'une phase essentielle où les caractéristiques du nouvel emballage sont spécifiées notamment son design, format, couleur et la nature des matériaux qui le composent. Nous avons également constaté qu'il est primordial pour les acteurs de tenir compte des spécificités du produit en question, dans le but d'ajuster les caractéristiques de l'emballage en conséquence. La réflexion autour de ces éléments constitue une assise fondamentale du développement du nouveau concept. Il faut d'ailleurs dire que les deux maître-mots dans cette phase, sont la recherche et le développement. Les principaux acteurs qui y sont impliqués sont les départements des opérations de détail et de mise en marché. Cependant, nous avons constaté que le département de l'environnement ainsi que les gestionnaires de magasins n'interviennent pas à ce stade. Pourtant, nous pensons que leurs suggestions auraient assurément contribué à enrichir davantage cette phase.

1.1.2. PHASE DE PRÉSÉLECTION

Sur la base des caractéristiques spécifiées pendant la phase de conception, le département des achats effectue des recherches ciblées de manufacturiers reconnus qui seront en mesure de concevoir l'emballage recherché. Notons que les négociations sont conduites sur la base du volume annuel estimé par le département des opérations. L'objectif de cette consolidation du volume est de pouvoir bénéficier de meilleurs tarifs. Par ailleurs, il est intéressant de constater que le département des achats privilégie les offres de manufacturier les mieux-disants. En ce sens, nous avons remarqué que l'obtention d'un meilleur rapport qualité-prix est extrêmement importante dans le cas des « emballages sur mesure » étant donné qu'ils représentent l'image de marque du détaillant. Enfin, ce sont les manufacturiers jugés mieux-disants qui conçoivent des échantillons d'emballage conformes aux caractéristiques qui leur sont indiquées.

1.1.3. PHASE DE SÉLECTION

Les échantillons reçus font l'objet d'une analyse comparative menée par les départements des opérations et de mise en marché. L'objectif est d'évaluer les atouts et faiblesses de chaque échantillon. Nous avons pu relever que les acteurs chargés de cette analyse tentent de raisonner en matière d'impacts de chaque emballage sur les opérations

logistiques en magasin, notamment sa manutention et son stockage. À l'issue de plusieurs réunions et boucles d'échanges, un seul échantillon est retenu, lequel est soumis au département marketing qui s'occupe du branding (insertion de la marque). C'est finalement cet emballage qui est expérimenté pendant la période de test.

1.1.4. PHASE DE TEST EN MAGASIN

Il s'agit d'une phase essentielle du processus de sélection dans le sens qu'elle offre l'opportunité d'examiner la performance du nouvel emballage sur le terrain. Il nous a été confirmé que la période de test fait l'objet de deux types d'évaluations : quantitative, via une analyse de l'évolution des ventes et qualitative, à travers une analyse de la réaction du consommateur suite au changement d'emballage. Les départements des opérations et de mise en marché ainsi que les gestionnaires de magasins affiliés et franchisés sont pour l'essentiel, les participants à la période de test. En effet, notre analyse des données nous conduit à attribuer une valeur irréfutable à l'idée que le magasin reste le meilleur endroit pour expérimenter la faisabilité d'un emballage. Plusieurs arguments peuvent être avancés en interne en faveur d'un emballage, toutefois, le consommateur reste l'ordonnateur ultime. C'est d'ailleurs pour cette raison que les décideurs accordent de l'importance aux réactions des consommateurs durant la période de test, avant de généraliser l'adoption d'un emballage dans l'ensemble des magasins. Partant de ce fait, la phase de test laisse le dernier mot au consommateur, ce qui permet de se prémunir contre les pertes qui risquent d'être générées en optant pour un emballage inadéquat. Si les résultats au terme de cette période sont concluants, l'on décide que l'emballage est parfaitement substituable.

1.1.5. PHASE DE VALIDATION

Nous avons constaté que cette phase constitue une étape préparatoire au lancement de la nouvelle solution d'emballage. Elle vise à apporter les ajustements finaux en incorporant, s'il y a lieu, les commentaires reçus pendant la période de test. C'est principalement le département des achats qui conduit cette étape en assurant le suivi avec le manufacturier sélectionné et le distributeur d'emballage. Le manufacturier se charge de la production de la quantité annuelle nécessaire. Celle-ci est conservée par le distributeur dans ses locaux pour desservir les magasins. L'objectif derrière la consolidation des besoins de toute la bannière est de pouvoir bénéficier d'un coût unitaire avantageux.

1.1.6. PHASE D'EXÉCUTION

Il s'agit de l'étape finale du processus, laquelle consiste à adopter le nouvel emballage dans l'ensemble des magasins. Au fond, c'est le distributeur d'emballage qui se charge de gérer la transition vers le nouvel emballage notamment via l'envoi de communiqués informatifs aux magasins et la mise à jour du e- catalogue. Enfin, il assure l'approvisionnement des magasins à partir du stock conservé dans ses locaux et ce, suivant la fréquence qui a été convenue dans l'entente commerciale initiale.

1.2. LA DURÉE DU PROCESSUS

L'analyse des données collectées auprès des différents départements fait ressortir que la sélection d'un « emballage sur mesure » implique habituellement un processus laborieux qui s'étale sur plusieurs mois. Il n'existe toutefois pas une durée standard devant être respectée pour opérer cette décision. En outre, la durée globale du processus varie sensiblement en fonction de la nature du produit en question. Ce qui pourrait s'expliquer par le fait que l'analyse se fait au cas par cas.

Par ailleurs, nous avons pu relever plusieurs facteurs qui font prolonger le processus de sélection. À première vue, nous constatons qu'une bonne partie du temps est consommée dans les boucles d'échanges entre les différents départements impliqués et ce, avant de valider chacune des étapes précédentes. À cela se rajoute la phase de test dont la durée moyenne varie de quatre à six semaines. Il semble qu'en règle générale, plus le temps alloué à cette période est suffisant, plus la fiabilité des résultats obtenus sera maximisée. Par ailleurs, il est essentiel d'octroyer du temps pour l'écoulement du stock de l'ancien emballage avant de commander le nouveau. Pour ce faire, le temps nécessaire dépend de la quantité disponible en stock. Il s'agit de réussir à faire la transition tout en minimisant les pertes encourues par les marchands. Sans oublier que le manufacturier ainsi que le distributeur d'emballage exigent du temps pour mener à bien cette transition.

2. PROCESSUS DE SÉLECTION D'UN « EMBALLAGE STANDARD »

La sélection d'un « emballage standard » implique un processus décisionnel plus simple et rapide. En l'absence d'un stock de l'ancien emballage, la transition vers le nouveau contenant s'opère rapidement. Dans ce cas le processus décisionnel peut durer simplement de deux à trois semaines. Dans le cas inverse, il est nécessaire d'allouer du temps pour écouler le stock disponible.

En ce qui concerne le déroulement du processus, une fois qu'il est décidé de mettre en place ce type d'emballage, il n'existe pas de caractéristiques spécifiques à déterminer à l'exception de la couleur et du format du contenant. À partir de là, le département des opérations s'occupe d'estimer le volume annuel nécessaire pour répondre aux besoins des magasins. Évidemment, la consolidation du volume permet au détaillant de bénéficier d'un tarif préférentiel. Les négociations sont menées par le département des achats qui peut, à la différence des « emballages sur mesure », accepter des offres de fournisseurs moins-disants. Finalement, le distributeur d'emballage prend la relève pour s'occuper de la dernière étape du processus qui est l'exécution.

3. SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

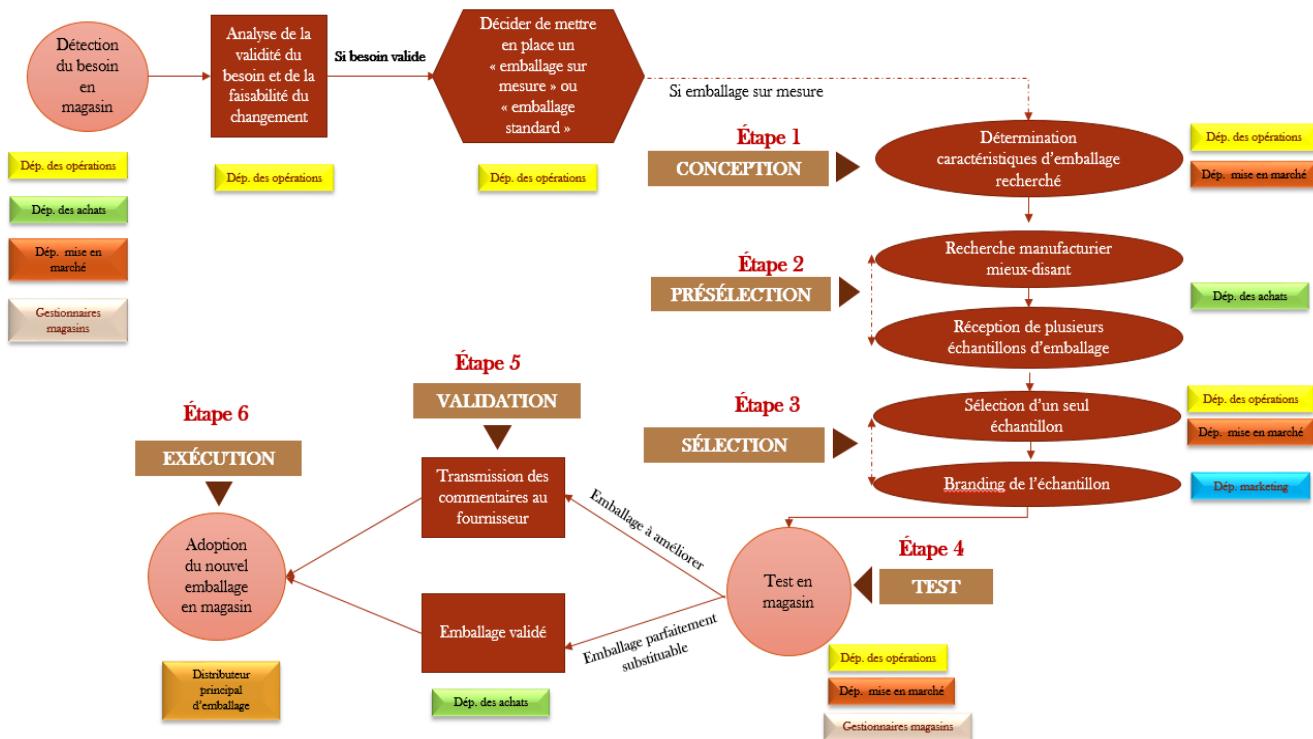
L'analyse des résultats obtenus démontre que la sélection d'un « emballage sur mesure » pour un produit périssable est une décision stratégique. Notre recherche corrobore tout à fait la proposition de Pothet (2008). Rappelons brièvement que ce dernier a introduit le concept des « emballages sur mesure » et a précisé qu'ils permettent aux grandes entreprises de renforcer leur positionnement sur le marché. Nos résultats confirment effectivement que ce type d'emballage accorde à l'entreprise un avantage compétitif sur ses rivales. En même temps, elle l'engage sur une longue durée et façonne la perception des consommateurs par rapport à son image de marque. C'est la raison pour laquelle il est judicieux de choisir la solution d'emballage la plus optimale. Ces résultats s'accordent parfaitement avec les recherches de plusieurs auteurs (Nicholson, 2015;

Monnot et Reniou, 2012; Fitzgerald, 2003; Nancarrow, Len et Brace, 1998; Prendergast et Pitt, 1996). En effet, Nicholson (2015) a déjà souligné la nécessité de sélectionner l'emballage primaire du produit périssable avec grand soin. Il semble que la qualité marchande du produit soit grandement liée à l'emballage (Prendergast et Pitt, 1996). Ce qui s'explique par le fait que l'emballage reflète les valeurs associées à la marque. L'entreprise l'utilise ainsi pour se démarquer de ses rivales. Le consommateur pourrait identifier la marque de l'entreprise que par l'entremise de l'emballage de ses produits (Nancarrow, Len et Brace, 1998). Cette dernière l'utilise ainsi comme outil d'attraction qui façonne la perception du consommateur et l'incite à se procurer le produit (Monnot et Reniou, 2012). C'est d'ailleurs la raison pour laquelle Fitzgerald (2003) considère l'emballage parmi les facteurs centraux qui déterminent la part de marché détenue par l'entreprise. Il convient toutefois de souligner que l'emballage ne constitue pas toujours un facteur d'influence sur la décision d'achat. Certains consommateurs sont simplement fidèles à la marque alors que d'autres sont plutôt sensibles au prix de vente du produit périssable (Vam Der Merwe, Viljoen, De Beer, Bosman, Kempen, 2013).

En ce qui concerne les étapes et les acteurs du processus de décision, notre étude révèle des résultats intéressants. D'abord, il paraît que l'absence d'un processus formel interne - définissant à priori les étapes du processus - constitue un enjeu majeur. En ce sens, on est porté à croire que le processus est vécu de manière subjective. En même temps, l'absence d'une définition rigoureuse des tâches à accomplir par chaque acteur impliqué dans le processus, nourrit le contexte d'incertitude. Qui est censé faire quoi ? Et à quel moment ? Sont autant de questions clés dont les réponses pourraient prêter à confusion. Cette situation reste sans équivoque une source potentielle de frictions entre les acteurs et risque, par conséquent, de prolonger la durée du processus de décision. Ajoutons que dans un cas extrême, ces conditions pourraient inciter les acteurs à manquer certaines de leurs responsabilités. Ce qui affecterait, à coup sûr, la qualité de la décision prise. D'autre part, nos résultats suggèrent que les acteurs engagés dans le processus sont pour l'essentiel des acteurs internes à l'entreprise. Il s'agit principalement des départements d'opérations, de mise en marché, d'achats et enfin marketing. À ces acteurs se rajoutent les gestionnaires de magasins. L'unique acteur externe impliqué est le distributeur d'emballage qui intervient essentiellement en fin de processus.

Après un effort considérable de synthèse des données collectées, nous sommes parvenus à formaliser le schéma général de sélection d'un « emballage sur mesure » qui se présente dans la *figure 24*.

Figure 24: Processus de sélection d'un « emballage sur mesure »



Source : Données inspirées des entrevues menées auprès des différentes catégories de participants

Le processus se décompose essentiellement en six grandes étapes. Chacune de ces étapes connaît la participation de différents départements dont chacun endosse un rôle spécifique. Au fait, nous avons encadré les départements dans des couleurs différentes dans le but de constater visuellement le degré d'implication de chaque département dans le processus. Il semble que les départements les plus impliqués sont respectivement les départements des opérations, de mise en marché, des achats et enfin marketing. L'intervention des gestionnaires de magasins, aussi importante soit-elle, se limite aux phases de détection du besoin et de test en magasin. Comme nous pouvons bien le voir, les acteurs engagés dans le processus sont pour l'essentiel des acteurs internes à

l'entreprise. Le distributeur d'emballage est le seul acteur externe qui est impliqué à une étape plus en aval du processus. Cependant, il est assez surprenant de constater la non-implication du département environnement surtout au regard de la tendance actuelle qui encourage fortement l'orientation vers des emballages écoresponsables. Un autre fait inattendu c'est la non-implication du département du service à la clientèle. Pourtant, c'est ce dernier qui réceptionne les commentaires et suggestions des consommateurs. Nous pensons que la participation de ces deux départements aurait largement profité au processus de décision.

Comme nous l'avons déjà souligné, notre recherche constitue l'une des premières à évaluer le processus décisionnel de l'emballage primaire des produits périssables. Il n'existe aucune recherche qui traite directement de ce champ. En revanche, nos résultats se complètent avec les contributions de certains auteurs qui ont partiellement abordé notre sujet (Nicholson, 2015 ; Rundh, 2009 ; Twede, 1992 ; Howard, 1976).

Tout d'abord, notre schéma général présenté dans la figure 24 peut être naturellement ajusté en fonction des produits. C'est d'ailleurs ce que recommande fortement Nicholson (2015). Ce dernier considère qu'il est indispensable de pouvoir s'adapter en fonction des spécificités de chaque produit périssable lors du choix de sa solution d'emballage primaire. Ce même auteur a déjà démontré que la sélection de ce type d'emballage est une décision complexe. Rundh (2009) confirme également ce propos et rajoute que la décision connaît l'implication de plusieurs acteurs dont les objectifs ne sont pas toujours correctement alignés. Ainsi, notre recherche corrobore parfaitement les suggestions de ces auteurs.

Pour pallier la complexité de cette décision, Twede (1992) et Howard (1976) suggèrent qu'elle devrait naturellement résulter d'un véritable travail d'équipe entre les entités de l'entreprise concernées par le sujet d'emballage. En revanche, la prise d'une décision éclairée exige que toutes les entités impliquées travaillent autour d'objectifs communs (Howard, 1976). L'ensemble de ces suggestions concorde tout à fait avec nos résultats. Par ailleurs, Rundh (2009) considère l'implication de plusieurs acteurs externes dans la décision notamment les designers, les agences de communication et les laboratoires d'emballage. À ces acteurs, il rajoute les autres maillons de la chaîne

logistique notamment les fournisseurs, les transformateurs, les canaux de distribution et le consommateur. Toutefois, notre recherche infirme l'implication de tous ces acteurs. Plus exactement, en comparant la proposition de Rundh (2009) à nos résultats, il semble que les seuls acteurs communs soulevés soient le fournisseur d'emballage et le consommateur. De plus, notre étude complète celle de Rundh (2009) en démontrant que l'implication du fournisseur d'emballage est directe alors que celle du consommateur est indirecte.

En ce qui concerne « l'emballage standard », nos résultats démontrent que le processus de décision de ce type d'emballage est plus simple et rapide. Il se déroule essentiellement en trois étapes, à savoir: l'estimation du besoin annuel, le choix du fournisseur et enfin l'adoption de la solution d'emballage dans les points ventes. La *figure 25* synthétise ces différentes étapes et précise les acteurs qui y sont impliqués. Cette même figure témoigne de la simplicité du processus en comparaison à celui des « emballages sur mesure ».

Figure 25: Processus de sélection d'un « emballage standard »



Source : Données inspirées des entrevues menées auprès des différentes catégories de participants

Notre étude révèle que les « emballages standards » ne développent aucun concept. C'est-à-dire qu'on pourrait trouver exactement le même emballage chez deux ou plusieurs entreprises concurrentes. Notre recherche confirme ainsi la suggestion de Pothet (2008) au sujet de ce type d'emballage. En effet, ces emballages ne reflètent pas les

valeurs associées à la marque. Conséquemment, ils ne permettent pas de distinguer les produits de l'entreprise de ceux des concurrents (Pothet, 2008 ; Nancarrow, Len et Brace, 1998). Et donc ce type d'emballage ne renforce pas nécessairement la qualité marchande du produit (Pothet, 2008 ; Prendergast et Pitt, 1996).

II. LES CRITÈRES DÉCISIONNELS

Le choix d'emballage pour un produit périssable est exprimé à travers des critères propres à chacun des acteurs impliqués dans le processus de décision. Dans cette optique, nous cherchons à analyser et comprendre les critères décisionnels spécifiques à chaque catégorie de participant dans l'étude. La présente sous-section apportera ainsi des éléments de réponse à notre troisième sous-question de recherche. Elle se structure comme suit. Dans un premier temps, nous allons nous attarder sur les critères propres aux collaborateurs internes, ensuite ceux des magasins affiliés et franchisés. En troisième lieu, nous procéderons à une analyse comparative entre la perception des collaborateurs internes et celles des affiliés et franchisés pour pouvoir en déceler les dissemblances existantes. Dans chacune des parties précitées, nous allons procéder à une analyse des résultats obtenus. Ensuite, nous proposerons une synthèse et une discussion de ces résultats. Enfin, nous formulerons des recommandations de bonnes pratiques.

1. CRITÈRES DE SÉLECTION DES COLLABORATEURS INTERNES

Nous allons, tout d'abord, analyser les résultats ensuite nous présenterons une synthèse et une discussion de ces résultats.

1.1. ANALYSE DES RÉSULTATS

À première vue, il importe de souligner qu'en demandant aux répondants de classer les critères de sélection par ordre d'importance, ils ont qualifié de complexe la réflexion autour du choix d'emballage pour un produit périssable. Habituellement, l'analyse en entreprise se fait au cas par cas, compte tenu de l'absence de règles uniformes qui s'appliquent à l'ensemble des produits. Le coût pourrait notamment prédominer initialement, mais à fur et à mesure de l'avancement de l'analyse, il pourrait devenir dans certains cas, le critère le moins important. Pour illustrer ce point, il suffit de prendre pour exemple les barquettes noires qui sont venues remplacer des barquettes en différentes couleurs. En dépit du coût élevé de la barquette noire en comparaison avec celui des autres couleurs, le détaillant a tout de même pris la décision de l'adopter dans l'ensemble de ses magasins. Ce qui est attribuable à ses multiples atouts. En effet, le principal argument en faveur de la barquette noire c'est qu'elle permet une meilleure mise en valeur du produit, contrairement aux autres couleurs. Elle présente aussi l'avantage d'uniformiser la présentation des aliments en magasin. L'analyse de la standardisation de la couleur des barquettes a effectivement confirmé qu'elle reste bénéfique sur divers plans. À première vue, le fait de disposer d'une seule couleur de barquette facilite la gestion des commandes et minimise la quantité stockée. Par conséquent, le dommage des contenants en back store ainsi que les envois en vidange sont limités. C'est ce qui se traduit, en bout de ligne, par une meilleure réduction de l'empreinte écologique.

Bien que le classement des critères décisionnels par ordre d'importance soit dépendant de la nature du produit, les répondants internes ont effectué ce classement en se plaçant dans une perspective générale. Nous pouvons tout d'abord remarquer que l'ensemble des collaborateurs interviewés ont tendance à favoriser davantage des critères de choix en particulier dans leur décision d'emballage. Toutefois, ces critères varient considérablement d'un département à un autre. Nous constatons d'ailleurs que le classement des critères par ordre d'importance présente des différences marquantes entre les départements (*annexe 7*). Cela nous amène à conclure que l'importance des critères décisionnels est perçue différemment d'un département à un autre.

Si nous retenons les premiers critères jugés prioritaires pour chacun d'entre eux, nous déduisons qu'ils sont considérés comme essentiels dans la situation propre au département en question. Autrement dit, l'importance accordée aux critères dépend de l'activité du département. En l'occurrence, le département de mise en marché tend à privilégier l'aspect esthétique de l'emballage. Tandis que le coût reste la priorité du département des opérations, alors que celui des achats favorise le facteur de conservation des aliments qu'il analyse conjointement avec le facteur de coût. Le meilleur exemple pour illustrer ce point est une situation réelle vécue chez le détaillant où le département des opérations avait proposé d'éliminer le couvercle du contenant d'un produit et ce, dans un souci d'économie de coût. Or, il s'est trouvé confronté à l'opposition du département de mise en marché qui juge que cette décision affecte l'aspect de mise en valeur du produit. Ainsi, il aurait fallu faire intervenir un haut responsable pour régler l'opposition entre les deux départements.

Enfin, à l'issue de notre analyse des données, nous en venons à constater que le fonctionnement par silo jumelé à une absence de coordination efficace entre les départements impliqués dans la décision, constitue un véritable enjeu. Partant de ce fait, les choix des départements risquent de ne pas toujours être correctement alignés. En l'occurrence, chaque département pourrait sélectionner l'emballage qui, en accord avec ses critères prioritaires, lui semble le plus favorable. Cet emballage ne serait évidemment pas identique à celui des autres départements pour la simple raison que la base d'évaluation n'est pas commune. Considérons par exemple le département de mise en marché qui pourrait engager du temps, de l'énergie et des ressources matérielles pour développer une proposition d'emballage. Celle-ci risque finalement de ne pas correspondre aux attentes du département des opérations. Cette situation, sans aucun doute, ralentit le processus décisionnel et le complexifie davantage. D'autant plus qu'elle augmente le risque de frictions entre les départements. Le processus de sélection s'étale alors sur une longue durée dont une bonne partie est consommée dans les boucles d'échanges et négociations entre les départements.

1.2. SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Notre analyse démontre que le classement des critères n'est pas identique dans l'ensemble des décisions. Il peut varier sensiblement en fonction de la nature du produit en question. Ce résultat est tout à fait cohérent avec l'idée de Nicholson (2015) selon laquelle il est indispensable de pouvoir s'adapter en fonction des spécificités de chaque catégorie de produits périssables, lors de la sélection de l'emballage primaire. En revanche, notre étude révèle que l'importance des critères décisionnels est perçue différemment d'un département à un autre. Ce qui est attribuable au fait que les préférences des acteurs varient en fonction de l'importance plus ou moins grande qu'ils accordent à tel ou tel critère. Par conséquent, les choix des départements risquent de ne pas toujours être correctement alignés. Ce résultat se contredit avec les suggestions de Twede (1992) et Howard (1976). Ces derniers insistent sur le fait que la décision d'emballage devrait découler d'un véritable travail d'équipe entre les différentes entités de l'entreprise. Nos résultats démontrent également que chaque département tend à privilégier des facteurs propres au contexte où il travaille. Cela semble se contredire parfaitement avec l'idée d'Howard (1976) qui appuie le travail de tous les acteurs autour d'objectifs communs afin d'aboutir à la meilleure décision possible.

2. CRITÈRES PRIORITAIRES POUR LES MAGASINS AFFILIÉS ET FRANCHISÉS

Nous allons, tout d'abord, analyser les résultats ensuite nous présenterons une synthèse et une discussion de ces résultats.

2.1. ANALYSE DES RÉSULTATS

Les magasins affiliés et franchisés s'accordent sur le fait que la marge d'erreur permise dans le domaine de la distribution alimentaire est minime. Ce qui leur impose une plus grande prudence dans leur choix d'emballage pour produits périssables. En revanche,

la vision des franchisés et celle des affiliés par rapport aux critères de sélection de ces emballages présentent des différences notables. Par ailleurs, rappelons le contexte différent de ces deux types de magasins : les franchisés sont soumis à l'obligation de respecter la politique interne du détaillant contrairement aux affiliés qui disposent d'une plus grande autonomie sur le plan décisionnel.

D'abord, un premier fait assez surprenant, le coût reste un critère prioritaire, voire déterminant qui oriente les décisions des affiliés. Ce qui s'oppose complètement à la perception des franchisés qui sont prêts à payer pour un emballage coûteux pourvu qu'il leur garantisse un accroissement des ventes et un coût d'opération raisonnable. C'est d'ailleurs pour cette raison que la facilité d'utilisation de l'emballage reste le critère numéro un des franchisés. Ce qui signifie que le gain en efficacité compensera le coût élevé de l'emballage. En même temps, nous constatons que les affiliés insistent beaucoup plus que les franchisés sur l'importance de la flexibilité des livraisons du fournisseur. En effet, ces constats sont attribuables au fait que les affiliés ont une plus grande marge de manœuvre en matière de choix de leurs fournisseurs d'emballage. Ils font constamment des tests en magasin pour expérimenter de nouvelles alternatives plus économiques et en même temps efficaces. Ils sont notamment capables de se procurer des solutions novatrices d'emballage à des prix avantageux et de négocier la fréquence de commande qui leur convient le mieux. Ils traitent d'ailleurs avec au moins deux fournisseurs, ce qui leur donne la possibilité de les challenger, les garder compétitifs et leur exiger une meilleure qualité de service. Tandis que les franchisés sont contraints de suivre les choix du détaillant qui, pour sa part, traite avec un seul distributeur d'emballage. Ainsi n'ont-ils d'autres options que de s'adapter aux conditions offertes par ce dernier.

L'autre différence notable réside dans le fait que les franchisés positionnent la capacité d'entreposage avant utilisation en tête de leur liste de priorités étant donnée la capacité contraignante de leur back store. À l'opposé, ce critère figure en bas du classement des critères de choix des affiliés, compte tenu de leur grande capacité de stockage.

Un autre aspect mérite que l'on s'arrête. En effet, que ce soit pour les affiliés ou pour les franchisés, il est intéressant de constater qu'une bonne qualité de conservation du

produit périssable passe avant les aspects de mise en valeur du produit et d'esthétique du contenant. Par ailleurs, bien que le coût soit le facteur numéro un des affiliés, ils refusent toutefois l'idée de se procurer un emballage moins coûteux qui ne conserve pas adéquatement les aliments. Ces constats nous entraînent à déduire qu'un contenant qui satisfait le critère de bonne conservation de l'aliment, est à même d'offrir un produit de meilleure qualité. Nous pouvons ainsi déduire que ce critère constitue une source de gains potentiels, vu qu'il limite les pertes encourues par les marchands.

Enfin, il est pertinent de soulever la vision commune entre les affiliés et les franchisés par rapport à l'aspect environnemental. Ils s'accordent sur le fait que le client nord-américain n'est pas encore rendu au stade de payer plus cher pour des contenants écologiques. Ainsi, ils seront intéressés par des emballages verts dans le seul cas où ils seront offerts à des coûts égaux à ceux qui ne le sont pas. Cela nous entraîne à formuler l'hypothèse qu'un contenant écologique est plus coûteux que celui non écologique. Ce qui s'explique par le fait qu'il ne s'agit pas d'une pratique adoptée par tous les marchands dans l'industrie. En même temps, nous remarquons que le fait de transiter vers des contenants écologiques n'impliquerait pas nécessairement une augmentation des ventes. Partant de ce raisonnement, nous pouvons nous prêter à l'hypothèse suivante. Si toutes les entreprises opérant dans l'industrie décident de s'en aller vers des contenants verts, les fournisseurs en place seront forcés de proposer ces produits tout en ajustant leur coût afin de demeurer compétitifs. Cela correspond à un effet domino qui fera que les coûts des contenants verts seront plus accessibles aux marchands. C'est de cette manière qu'ils seront incités à faire figurer l'aspect écologique dans leurs critères de sélection d'emballage.

2.2. SYNTHESE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Notre analyse des résultats démontre que les affiliés et les franchisés, forts d'une solide expérience sur le terrain, favorisent essentiellement les critères qui contribuent à l'optimisation de leurs coûts d'opération. Le mot d'ordre est l'adoption d'emballages efficaces qui impactent positivement la perception du consommateur et occasionnent, ultimement, une hausse des ventes des produits périssables. Ces résultats sont

parfaitement cohérents avec ceux de plusieurs auteurs. L'emballage joue incontestablement un rôle dominant dans la décision d'achat du consommateur. Il pourrait soit l'encourager, soit le dissuader à acheter le produit d'une marque donnée (Ahmad ; Billoo et Lakhan, 2012). Il est effectivement un facteur important qui contribue au succès de commercialisation du produit (Finkel, 1981). Il convient toutefois de souligner que l'emballage ne constitue pas toujours un facteur d'influence sur la décision d'achat. Certains consommateurs sont simplement fidèles à la marque alors que d'autres sont plutôt sensibles au prix de vente du produit périssable (Vam Der Merwe, Viljoen, De Beer, Bosman, Kempen, 2013).

Notre recherche démontre que pour des raisons d'efficacité, les affiliés et les franchisés privilégient les emballages qui vérifient les trois fonctions techniques de base d'un emballage : les fonctions de protection, de communication et de commodité (Prendergast et Pitt, 1996 ; Rundh, 2009). En même temps, notre recherche confirme qu'il est d'une importance capitale que l'emballage puisse conserver adéquatement les aliments afin d'assurer la sécurité alimentaire du consommateur (Observatoire de l'Emballage, 2014 ; CNE, 2013 ; SESSI, 2008).

Par ailleurs, notre recherche a abouti à un résultat intéressant en lien avec l'aspect environnemental des emballages. En effet, les magasins ne semblent pas accorder pas de l'importance à cet aspect dans le cas où il implique une augmentation des coûts. Quoi qu'il en soit, le consommateur n'est pas rendu à être 100% écologique. Il est surprenant que ces résultats soient en parfait désaccord avec la littérature consultée. Rappelons que plusieurs auteurs considèrent qu'à l'heure actuelle, le développement durable est un vecteur central de performance qui revêt une importance stratégique (Freidinger-Legay, 2016, CNE, 2014). L'emballage écologique est à même d'impacter le comportement post-achat du consommateur par rapport à la manière dont le produit est utilisé (Wansink, 1996). C'est la raison pour laquelle l'écoconception des emballages, l'allégement des emballages et la prévention du gaspillage sont devenus des leviers majeurs pour réduire l'empreinte écologique des différents acteurs (Freidinger-Legay, 2016 ; CNE, 2014 ; Éco Emballages, 2012 ; Ramsland, 2001).

3. PERCEPTION DES COLLABORATEURS INTERNES VERSUS CELLES DES FRANCHISÉS ET AFFILIÉS

Comme nous l'avons mentionné antérieurement, les collaborateurs internes du détaillant sont les principaux décideurs des emballages ajoutés en points de vente. L'implication des franchisés dans la prise de cette décision reste toutefois marginale. Tel est le cas des affiliés pour la partie de leurs emballages retenus du détaillant. Il est alors intéressant de procéder à une comparaison de la perception des interviewés internes à celle des franchisés et affiliés par rapport aux critères prioritaires qui doivent être vérifiés dans l'emballage d'un produit périssable. En revanche, comme le contexte des franchisés diffère de celui des affiliés, il nous faudra procéder à une analyse séparée. À cet effet, nous comparerons la perception des collaborateurs internes à celle des franchisés dans un premier temps et ensuite à celle des affiliés.

3.1. ANALYSE DES RÉSULTATS

3.1.1. Perception des collaborateurs internes versus celle des magasins franchisés

D'abord, en ce qui concerne le critère de facilité d'utilisation de l'emballage par les opérateurs en magasin, il est assez surprenant de relever qu'il est le facteur numéro un des franchisés. Alors qu'il figure en bas de liste des priorités des décideurs internes. Les franchisés favorisent d'ailleurs ce critère vu qu'il leur accorde un gain substantiel de productivité et d'efficacité. Cela signifie que, plus l'emballage est facile d'utilisation, plus le temps de production nécessaire pour emballer le produit sera réduit. Ce qui ne semble pas toutefois être une priorité pour les interviewés internes.

L'autre différence notable porte sur le critère de capacité d'entreposage avant utilisation, qui reste un véritable enjeu pour les franchisés, compte tenu de leur espace de stockage limité. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'ils perçoivent ce facteur comme étant prioritaire. Néanmoins, les répondants internes ne semblent pas du tout accorder de l'importance à ce critère. Dans cette même ligne de pensée, nous pouvons soulever le

critère de flexibilité des livraisons. Alors qu'il est fondamentalement important pour les franchisés, les interviewés internes ne le considèrent nullement dans leur réflexion. Il est assez étonnant de constater que le département des opérations le qualifie carrément comme étant le moins important de toute la liste des critères de choix. Ainsi en est-il pour le département de mise en marché. L'acheteur, quant à lui, place ce critère en huitième position en matière d'importance. Pourtant, il est le principal concerné par cet aspect vu qu'il s'occupe lui-même de la négociation des ententes commerciales. Il considère d'ailleurs que « *le manque de flexibilité du fournisseur est une contrainte qui peut être facilement palliée par l'augmentation des quantités commandées par le magasin en guise de se protéger contre les éventuelles ruptures de stocks* ». Néanmoins, ce raisonnement passe complètement outre la contrainte de capacité de stockage des franchisés.

Un autre point de divergence mérite réflexion. Il concerne l'aspect environnemental. Comme nous l'avons bien noté auparavant, les décideurs internes sont tenus d'intégrer ce facteur dans leur décision étant donné les exigences imposées par le plan d'affaires interne du détaillant. Or, ce critère n'est aucunement important pour les franchisés qui sont convaincus que l'augmentation du coût du contenant se répercute automatiquement sur le prix de vente du produit. Cependant, il se trouve que le consommateur nord-américain n'est pas encore prêt à payer plus pour avoir un emballage écologique. C'est pour cette raison que les franchisés manifestent de l'intérêt pour ce type d'emballage uniquement s'il est offert à un coût égal de celui non écologique.

Somme toute, ces points de dissemblance nous entraînent à déduire qu'il existe une dissimilitude marquante entre la vision des franchisés et celle des décideurs internes quant aux critères prioritaires qui orientent la décision d'emballage. Pourtant, lors de notre analyse nous avons relevé que malgré ces divergences, les franchisés sont globalement satisfaits des choix d'emballage du détaillant auxquels ils font confiance. D'autant plus qu'ils ne cherchent pas à être impliqués davantage dans le processus de sélection faute de leurs autres priorités : la gestion du magasin et le service à la clientèle, notamment. Toutes ces considérations nous conduisent à attribuer une valeur irréfutable à l'idée que les franchisés adoptent une démarche logique : ils retiennent des emballages qui ne correspondent pas parfaitement à leurs critères prioritaires, en contrepartie, ils profitent

de leurs points de force. Cette situation arrange assurément les franchisés tant qu'il n'existe pas de répercussions négatives majeures sur les ventes et sur la perception du consommateur.

3.1.2. Perception des collaborateurs internes versus celle des magasins affiliés

Rappelons tout d'abord que les affiliés peuvent bien se soustraire à l'adoption des emballages sélectionnés par les décideurs internes. Notre comparaison de leurs critères de choix fait ressortir des différences importantes. Les points de divergences marquants qui méritent réflexion sont les suivants.

D'abord, la flexibilité des livraisons du fournisseur d'emballage. Il faut dire que ce facteur revêt une importance fondamentale pour les affiliés qui le considèrent comme un synonyme de la bonne qualité de service du fournisseur. Ce qui signifie que ce dernier doit être en mesure d'assurer un dépannage rapide en cas de rupture de stock. C'est pour cette raison que les affiliés positionnent ce critère en troisième rang en matière d'importance. Pourtant, il est tout à fait surprenant que ce critère soit peu voire pas du tout considéré par les décideurs internes.

Par ailleurs, les affiliés considèrent dans leur analyse, le coût comme facteur décisif qui oriente dans une large mesure leur choix d'emballage. En outre, ce facteur est analysé conjointement avec la qualité de conservation des aliments. Ces deux facteurs passent même avant l'aspect esthétique du contenant. Cela se rapproche de la vision du département des achats. En revanche, les affiliés insistent beaucoup plus que les répondants internes sur la polyvalence des emballages, c'est-à-dire, la possibilité d'utiliser un même emballage dans au moins deux départements. Effectivement, la standardisation permet de prévenir le risque de rupture de stock et facilite amplement leur gestion des commandes. Il faut d'ailleurs rappeler que chaque affilié compte plusieurs magasins dans son réseau. Cet aspect leur accorde ainsi la possibilité de faire des échanges inter-magasins. D'autre part, alors que les décideurs internes favorisent l'aspect écologique des

contenants - compte tenu de la politique interne du détaillant - les affiliés manifestent de l'intérêt pour cet aspect dans le seul cas où il n'implique pas le paiement d'un surplus.

À la lumière de cette comparaison, il paraît que les affiliés tentent de tirer parti de la marge de manœuvre qui leur est accordée sur le plan décisionnel. Leur objectif principal est d'être toujours efficace. Ce qui signifie qu'ils peuvent, quand bon leur semble, remplacer un emballage par un autre équivalent moins coûteux qui n'implique toutefois pas une baisse des ventes ou des commentaires négatifs de la part des consommateurs.

3.2. SYNTHESE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Notre recherche démontre que les gestionnaires de magasins - étant plus confrontés à la réalité du terrain - ont des priorités différentes de celles des décideurs internes d'emballage. D'abord, nous nous apercevons d'un fait intéressant relatif à l'aspect environnemental. Ce dernier figure parmi les priorités des décideurs internes d'emballage, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour les magasins. Ce résultat se contredit avec les suggestions de Freidinger-Legay (2016). Rappelons que ce dernier considère l'écoconception des emballages comme une démarche collective. L'implication des différents maillons de la chaîne de valeur de l'emballage est une condition sine qua non pour la réussite de cette démarche. Les maillons en aval de la chaîne sont, bien entendu, autant importants que ceux en amont. L'adoption de pratiques responsables par tous les acteurs concernés - notamment les utilisateurs des produits de consommation emballés et les distributeurs et les consommateurs - constitue la pièce maîtresse de l'écoconception (CNE, 2014 ; Éco Emballages, 2012).

Par ailleurs, les acteurs impliqués, directement ou indirectement, dans la décision d'emballage font souvent face à une série de compromis difficilement conciliaires (Rundh, 2009). La proposition de cet auteur concorde parfaitement avec nos résultats. Notre recherche fait effectivement apparaître que les gestionnaires sont plus attachés à l'idée d'optimiser le maximum possible leur coût d'opération en matière d'emballage. En ce sens, ils sont prêts à sacrifier tous les critères qui impliquent une augmentation de coût, mais qui en même temps ne se traduisent pas par une baisse des ventes du produit en

question. C'est le cas notamment de l'aspect esthétique de l'emballage, sa durabilité, son caractère écologique et son potentiel de réutilisation. Dans cette optique, ils adoptent une réflexion par arbitrage forces /faiblesses des emballages qui leur sont proposés par les décideurs internes. Ce qui signifie que les points forts de certains de ces emballages peuvent compenser leurs points de faiblesse. Bref, ils acceptent volontiers de s'adapter aux limites des emballages s'ils leur permettent d'atteindre l'objectif ultime recherché derrière tout emballage : l'augmentation des ventes. Toutes ces considérations nous conduisent à l'hypothèse qu'il n'existe pas d'emballage parfait. Néanmoins, les atouts qu'un emballage possède pourraient compenser ses points de faiblesse. Autrement dit, la formule gagnante d'emballage n'implique pas nécessairement le respect de tous les critères de sélection. C'est pour cette raison qu'il est primordial de pouvoir nommer les exigences prioritaires attendues de tout emballage pour ensuite procéder par arbitrage forces /faiblesses lors de l'exercice de sélection.

En dernière analyse, il est pertinent de comparer nos principaux résultats - sur les critères décisionnels - à ceux de l'expérience menée par Vam Der Merwe, Viljoen, De Beer, Bosman et Kempen (2013) auprès des consommatrices de produits périssables. En effet, cette expérience fait ressortir des facteurs pertinents qui ne sont pas nécessairement tenus en compte par les décideurs d'emballage et les gestionnaires de magasins. D'abord, les consommatrices insistent sur l'importance de l'aspect réutilisation de l'emballage. En revanche, d'après notre recherche, ce critère figure en bas de liste des priorités des décideurs et des gestionnaires. De plus, les consommatrices soulignent l'intérêt d'offrir différents formats d'emballage afin de se procurer les quantités correspondant à leur besoin réel et d'éviter ainsi le gaspillage. Toutefois, notre recherche établit que la standardisation et la réduction du nombre de formats des emballages constituent des pratiques courantes et dont l'objectif est de faciliter la gestion de stock. D'autre part, les résultats de notre recherche montrent que le coût reste, de manière générale, un critère prioritaire pour la plupart des acteurs. Toutefois, l'expérience des auteurs démontre un fait surprenant. Les consommatrices considèrent que les emballages dispendieux reflètent une meilleure qualité du produit emballé. Inversement, ils associent les emballages moins coûteux à des produits de moindre qualité. Somme toute, l'expérience de ces auteurs apporte une approche complémentaire à notre recherche. On en retient qu'il importe de

ne pas perdre de vue la perception et les préférences du consommateur lors de la sélection de l'emballage du produit périssable. Elle corrobore ainsi les suggestions de Wright (1999) et de Prendergast et Pitt (1996) qui ont souligné l'importance de se rapprocher des attentes du consommateur.

4. RECOMMANDATION

À la lumière de notre analyse et discussion des données recueillies auprès des acteurs impliqués dans la décision d'emballage, nous recommandons la mise en place d'une grille multicritère afin d'optimiser la prise de cette décision. En plus des décideurs internes évoqués, nous pensons qu'il serait souhaitable d'impliquer les départements environnement et service à la clientèle ainsi que les gestionnaires des magasins dans la démarche recommandée. De cette manière, la solution d'emballage choisie se rapprochera non seulement de la vision des collaborateurs internes mais aussi des attentes des magasins confrontés à la réalité du terrain.

- ▶ **Principe de la grille multicritère recommandée :** L'idée est que les acteurs de chaque département qui sont impliqués dans la décision d'emballage, puissent évaluer les critères qui relèvent de leurs spécialités et champs de compétence reconnus. Ensuite, ils émettent leur grille d'évaluation aux autres départements qui feront, à leur tour, le même exercice. À titre d'exemple, le responsable sécurité alimentaire se chargera d'évaluer la conservation des aliments. Le département de mise en marché, l'aspect visuel. Le département environnement, l'aspect environnemental. Le département des opérations, la manutention et la facilité d'utilisation. Par ailleurs, en impliquant les gestionnaires de magasin dans cet exercice, ils pourront notamment évaluer les aspects de facilité d'utilisation, de manutention, de durabilité et de polyvalence.

- ▶ **Démarche suggérée :** La démarche que nous recommandons est inspirée de la méthode d'aide à la décision multicritères. « *Par leur manière d'intégrer tout type de critères, la méthode d'analyse multicritères semble mieux permettre de se diriger vers un judicieux compromis* » (Ben Mena, 2000 : 83). En fonction des cas, nous préconisons l'une des deux options ci-après qui permettront d'avoir une vue d'ensemble sur les

emballages afin de pouvoir les comparer plus facilement avant de prendre la décision finale.

Option 1 : consiste à analyser les points forts et faibles de l'emballage par critère décisionnel. Ensuite, faire la sommation des points forts et celle des points faibles.

Emballage X	Points forts	Points faibles
Critère A	+++	
Critère B		-
Critère C	++	---
Critère D	+	
Sommation	Nombre de (+)	Nombre de (-)

Grille d'évaluation :

+++	Très intéressant
++	Intéressant
+	Moyennement intéressant

---	Tout à fait absent
--	Très faible
-	Faible

Option 2 : consiste à analyser si chacun des critères décisionnels est vérifié. Par la suite, faire la sommation des critères vérifiés. On pourrait également pondérer les facteurs en fonction des classifications obtenues.

Emballage X	Critère vérifié	Critère non vérifié
Critère A	1	
Critère B		0
Critère C		0
Critère D	1	
Sommation	Nombre critères vérifiés	Nombre de critères non vérifiés

Grille d'évaluation :

1	Critère vérifié
0	Critère non vérifié

L'objectif est de parvenir à déterminer comment chaque critère est évalué dans un emballage. En revanche, pour aboutir à des résultats interprétables, il est indispensable d'unifier la base d'évaluation. Pour ce faire, nous suggérons la mise en place d'une grille d'Indicateurs Clés de Performance (KPI). Plus exactement, il s'agit de nommer les exigences attendues de la solution d'emballage recherchée. Ci-après, nous proposons un exemple, à titre indicatif de grille KPI.

Critères	Évaluation du critère dans l'emballage
Coût	Ne doit pas dépasser 10% de la valeur du produit.
Conservation des aliments	Excellent s'il permet de conserver le produit pendant une durée de X jour.
Polyvalence de l'emballage	Peut-être utilisé dans le département X et Y.

L'harmonisation de la base d'évaluation présente plusieurs avantages (Ben Mena, 2000). Elle facilite le choix de la formule gagnante en simplifiant la comparaison entre plusieurs solutions d'emballage avant d'opérer le choix final. De plus, elle offre la possibilité d'aboutir au même résultat, quel que soit l'évaluateur final de l'ensemble des critères.

En définitive, nous pensons que cette grille multicritère est une démarche pratique. Son adoption fera en sorte d'objectiver la prise de la décision d'emballage. D'autant plus qu'elle fera en sorte de faciliter la communication entre départements impliqués grâce à une base d'évaluation commune. De plus, tous les départements auront le même langage et vont s'en aller dans la même direction (Twede, 1992 ; Howard, 1976). Ce qui évitera naturellement les frictions. Enfin, cette démarche sera en mesure d'accélérer considérablement le processus décisionnel.

III. LES FACTEURS D'INFLUENCE SUR LA DÉCISION D'EMBALLAGE AJOUTÉ EN POINT DE VENTE

La décision d'emballage est sujette à une série d'influences internes et externes (White, Wang et Li, 2015 ; Rundh, 2009 ; Wright, 1999 ; Prendergast et Pitt, 1996). Le terrain affirme effectivement ce constat. Il faut d'ailleurs dire que la plupart des facteurs soulevés dans la littérature nous ont été confirmés par l'étude. Nous avons également réussi à relever de nouveaux facteurs d'influences internes et externes qui ne sont toutefois pas indiqués dans la littérature consultée.

1. LES FACTEURS D'INFLUENCE INTERNES

D'abord, en ce qui concerne les facteurs déjà soulevés dans la littérature et que les participants nous ont confirmé, nous avons relevé ce qui suit :

- *La nature du produit* : l'impact de ce facteur sur la décision d'emballage a été soulevé par plusieurs auteurs, notamment Niemela-Nyrhinen et Uusitalo (2013) Rundh (2009) et Nancarrow (1998). Notre recherche confirme que ce facteur impacte grandement la décision des acteurs en matière de choix d'emballage. À titre d'exemple, pour emballer des sandwichs, il faut que le contenant choisi soit hermétique pour que le produit ne sèche pas.

D'autre part, notre recherche révèle de nouveaux facteurs d'influence internes qui se présentent comme suit :

- *La politique interne de l'entreprise et son plan d'affaires* : ces facteurs influent sur les orientations des décideurs internes d'emballage, notamment à travers les objectifs environnementaux en matière de récupération, des déchets générés et de recyclage. Si l'entreprise a un mandat qui vise à réduire son empreinte écologique, cela l'incite à s'orienter, dans la mesure du possible, vers des options écologiques et socialement responsables.

- ▶ *L'aspect budgétaire* : ce facteur exerce une influence considérable sur les décisions d'emballage. En ce sens, les acteurs sont souvent encouragés à opter pour des options qui offrent un meilleur rapport qualité/prix.

2. LES FACTEURS D'INFLUENCE EXTERNES

Les facteurs d'influence externes que nous avons identifiés dans la littérature et qui ont été affirmés par notre recherche, sont les suivants :

- ▶ *Les consommateurs* : Prendergast et Pitt (1996), Wright (1999) et Rundh (2009) font remarquer l'impact considérable de ce facteur sur la décision d'emballage. Notre recherche confirme que les préférences et les attentes du consommateur orientent, dans une large mesure, le choix des emballages des produits périssables. C'est d'ailleurs l'intérêt de la période de test qui offre aux décideurs l'opportunité de se rapprocher davantage des attentes du consommateur. Il est aussi indispensable de pouvoir s'adapter au rythme de vie des consommateurs qui cherchent de plus en plus des solutions d'emballage pratiques, réutilisables, ergonomiques et facile d'utilisation. Ce dernier aspect a été déjà soulevé par Monnot et Reniou (2012) et a été confirmé par l'expérience de Vam Der Merwe, Viljoen, De Beer, Bosman et Kempen (2013).
- ▶ *Les nouvelles technologies* : ce facteur influe sur la décision d'emballage, étant donné que la technologie évolue rapidement (Dionne, 2016 ; Pichavant et Tonneville, 2013 ; Rundh, 2009). Notre recherche confirme ce propos. Ce sont généralement les fournisseurs d'emballage qui sont au courant des dernières nouveautés. Ils se chargent ainsi d'en informer les décideurs.
- ▶ *La concurrence* : ce facteur influence considérablement les décisions d'emballage (Ventura et Marbella, 1997). L'entreprise fait généralement du

benchmarking des pratiques de ses rivales directes. C'est en partie, sur cette base qu'elle bâtit sa stratégie d'emballage.

Les facteurs d'influences externes décelés par notre recherche sont les suivants :

- ▶ *Le secteur d'activité* : le fait d'opérer dans le domaine de la distribution alimentaire exerce une pression majeure lors de la sélection des solutions d'emballage. Il faut notamment s'assurer des aspects de sécurité alimentaire, car c'est la santé des consommateurs qui est en jeu.
- ▶ *Les caractéristiques sociodémographiques de la zone où le magasin est implanté* : ce facteur nous a été confirmé par des gestionnaires de magasins. Plus exactement, le mode de consommation, le revenu moyen, l'âge moyen, etc. des habitants de la zone où le magasin est implanté, influent considérablement sur les choix d'emballage des gestionnaires. Par exemple, il existe des régions à Montréal où les consommateurs sont plus sensibles au facteur écologique et à la protection de l'environnement.
- ▶ *Les tendances actuelles en matière d'emballage dans le domaine de la distribution alimentaire* : ce facteur influe sur les décisions prises, surtout dans le cas des « emballages sur mesure ».

CHAPITRE 6 : CONCLUSION

Dans ce dernier chapitre, nous mettrons en perspective les principales conclusions de notre travail de recherche. Ensuite, nous nous attarderons sur les forces de notre étude, ses contributions théoriques et managériales. En dernier lieu, nous examinerons ses limites qui serviront de base à notre réflexion sur les avenues futures de recherche.

I. SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS OBTENUS

L'objectif de notre recherche a été essentiellement d'explorer le processus décisionnel des emballages primaires des produits périssables. Pour ce faire, nous nous sommes penchés sur le cas d'un grand détaillant canadien. L'analyse des résultats obtenus sur le terrain a permis de répondre à notre principale question de recherche, à savoir: *comment se déroule le processus de sélection de l'emballage primaire des produits périssables ?* Plus exactement, quatre sous-questions de recherche permirent d'y répondre. Dans ce qui suit, nous présenterons une synthèse des réponses obtenues pour chacune de nos sous-questions de recherche.

1. Quelles sont les étapes du processus de la prise de cette décision ?

Notre étude sur le terrain révèle l'existence de deux types d'emballage pour produits périssables : des emballages « sur mesure » et « standards ». Nous avons pu retenir que l'absence d'un processus formel interne - définissant à priori les étapes de la prise de la décision d'emballage - constitue un enjeu majeur. L'analyse des données recueillies démontre que ces deux types d'emballage ont une étape initiale commune qui porte sur la détection du besoin et l'analyse de sa validité. Au demeurant, la décision de l'emballage « sur mesure » est plus laborieuse, complexe et longue (dure plusieurs mois). Elle implique un processus de décision en six grandes étapes : la conception, la présélection, la sélection, le test en magasin, la validation et enfin la phase d'exécution. Inversement, le processus de décision d'un emballage « standard » est plus simple et

rapide. Il se déroule essentiellement en trois étapes, à savoir: l'estimation du besoin annuel, le choix du fournisseur et enfin l'adoption de la solution d'emballage dans les points ventes.

2. Quels sont les acteurs impliqués et leur rôle dans le processus ?

Notre étude établit que les acteurs engagés dans le processus sont pour l'essentiel des acteurs internes à l'entreprise. Il s'agit principalement des départements d'opérations de détail, de mise en marché, d'achats et enfin marketing. À ces acteurs se rajoutent les gestionnaires de magasins. L'unique acteur externe impliqué est le distributeur d'emballage qui intervient essentiellement en fin de processus. De fait, le département des opérations semble être l'intervenant le plus important dans le processus. Sa participation majoritaire dans le processus lui confère une influence notable sur les décisions. Le département de mise en marché est aussi un acteur central qui travaille en étroite collaboration avec le premier département. Ensemble, ils émettent les lignes directrices au département marketing, lequel s'occupe du branding de l'emballage. Néanmoins, nous sommes surpris de l'implication très marginale de ce dernier département dans le processus décisionnel. Enfin, la contribution du département des achats est fondamentale. Elle se situe au niveau des étapes en aval du processus. L'intervention des gestionnaires de magasins, aussi importante soit-elle, se limite aux phases de détection du besoin et de test en magasin. Par ailleurs, notre étude révèle la non-implication des deux départements environnement et service à la clientèle. Pourtant, nos résultats établissent que leur participation aurait amplement profité au processus de décision.

En même temps, notre étude démontre que l'absence d'une définition rigoureuse des tâches à accomplir par chaque acteur impliqué dans le processus, nourrit le contexte d'incertitude. Qui est censé faire quoi ? Et à quel moment? Sont autant de questions qui pourraient prêter à confusion. Cette situation reste sans équivoque une source potentielle de frictions entre les acteurs et risque, par conséquent, de prolonger la durée du processus de décision. Ajoutons que dans un cas extrême, ces conditions pourraient inciter les acteurs à manquer certaines de leurs responsabilités. Ce qui affecterait, à coup sûr, la qualité de la décision prise.

3. Sur quels critères décisionnels ces acteurs se basent-ils pour sélectionner un emballage ? Quel est l'ordre d'importance de ces critères ?

Suite à notre analyse croisée des données recueillies auprès des différents participants, nous étions en mesure de conclure que les critères décisionnels sont perçus différemment par les acteurs impliqués dans le processus de décision. Ces acteurs tendent à privilégier davantage des critères spécifiques dans leur décision. Le contexte dans lequel opère chacun d'entre eux, semble-t-il, être un déterminant majeur. Il façonne la base sur laquelle repose l'importance accordée à chaque critère décisionnel. Nous avons également déduit que le classement des critères n'est pas identique dans l'ensemble des décisions d'emballage. Il peut varier sensiblement en fonction de la nature du produit en question. C'est pourquoi l'analyse se fait le plus souvent au cas par cas, compte tenu de l'absence de règles uniformes s'appliquant à l'ensemble des produits. Il reste alors difficile d'établir une liste précise des critères de choix.

Par ailleurs, nous avons pu retenir que l'unification de la base d'évaluation des emballages est primordiale. Au fond, la différence de perception des acteurs aux critères décisionnels n'est pas une limite en soi. Au lieu d'entraîner des frictions, cette perception divergente pourrait être une source de complémentarité et d'enrichissement des décisions. Toutefois cela suppose une coordination efficace entre les acteurs impliqués dans le processus. C'est ce qui nous a d'ailleurs conduits à suggérer la grille d'analyse multicritère qui est en mesure d'aligner leurs choix.

Finalement, la sélection de l'emballage d'un produit périssable, aussi complexe soit-elle, est souvent le résultat d'un compromis entre les objectifs et préférences des différents acteurs. En même temps, la formule gagnante d'emballage n'implique pas nécessairement le respect de tous les critères de sélection. C'est pourquoi il est primordial de pouvoir nommer les exigences prioritaires attendues de tout emballage pour ensuite procéder par un arbitrage forces /faiblesses lors de la phase de présélection.

4. Quels sont les facteurs internes et externes qui influent sur cette décision ?

Notre étude a confirmé l'existence de facteurs qui influent considérablement sur la décision d'emballage. Elle nous a également permis de repérer de nouveaux facteurs d'influence, autres que ceux évoqués dans la littérature.

II. LES FORCES DE L'ÉTUDE

Notre recherche se particularise par une série de points forts qui raffermissent la validité de ses résultats.

D'abord, elle est le fruit d'une étroite connexion entre la théorie et la pratique. Cette approche de recherche correspond à la « recherche-action » qui fait partie du paradigme pragmatique dans les sciences de la gestion (Roy et Prévost, 2013). Elle est essentiellement reconnue pour sa pertinence à étudier des phénomènes réels vécus sur le terrain. C'est ce qui confère à notre recherche une force considérable, car elle s'inspire de la réalité du milieu organisationnel pratique pour enrichir le milieu académique et vice versa (Brydon-Miller et Greenwood, 2006).

Le cas étudié dans notre recherche est celui d'un grand détaillant canadien. Ce cas est complexe, unique et procure une bonne image des entreprises qui opèrent dans l'industrie de la distribution alimentaire. Il nous a particulièrement permis de renseigner l'ensemble des aspects relatifs à notre question de recherche. De plus, aucun académiste n'a eu auparavant l'occasion de traiter notre sujet de recherche sur ce même cas. De là, le cas nous a assuré un contexte de recherche plus intéressant et favorable. En ce sens, il a amplement mérité d'être documenté et analysé (Yin, 2009).

Par ailleurs, l'une des grandes forces de notre recherche, c'est qu'elle se concentre sur la catégorie des produits périssables. Ces produits se particularisent par leur durée de conservation limitée. Par conséquent, la sécurité sanitaire du consommateur – enjeu actuel majeur - entre en ligne de compte (CNE, 2013, Marsh, 2002). Nous sommes ainsi convaincus qu'il est d'une importance capitale de pouvoir emballer les produits périssables adéquatement (Nicholson, 2015).

D'autre part, la taille intéressante de notre échantillon (35 participants) attribue une force majeure à notre recherche. Notons par ailleurs qu'il reste généralement compliqué de pouvoir atteindre une telle taille d'échantillon dans une organisation (Thietart , 2014). Nous estimons que cela nous a permis de mener une recherche en profondeur sur les aspects relatifs à notre sujet. De plus, le profil des participants a particulièrement enrichi notre recherche. L'échantillon couvre, en effet, diverses catégories de répondants qui tous interviennent directement ou indirectement dans le processus de décision des emballages primaires des produits périssables.

Finalement, bien que notre collecte de données ait impliqué un processus laborieux, elle constitue l'une des forces importantes de la présente recherche. Elle a notamment permis d'aboutir à des résultats riches grâce aux entrevues semi-structurées menées (Thietart , 2014; Mayer et Ouellet, 1991 ; Stake, 1995).

III. LES CONTRIBUTION DE RECHERCHE

Le processus de sélection de l'emballage ajouté en points de vente est à notre connaissance très peu, voire pas du tout explorée dans la littérature académique et professionnelle. Que ce soit d'un point de vue académique ou managérial, nous estimons que notre travail de recherche apporte une réelle valeur ajoutée.

► Les apports théoriques de l'étude :

La littérature académique suggère qu'il existe un fort besoin d'étudier les emballages primaires des produits périssables (Nicholson, 2015). Elle révèle également la complexité de la décision de ce type d'emballage (Nicholson, 2015 ; Rundh, 2009) et la multiplicité des acteurs qui y sont impliqués (Rundh, 2009). Notre étude corrobore parfaitement cette suggestion et contribue à son approfondissement. En ce sens, nous avons pu identifier les étapes du processus, les acteurs qui y sont potentiellement impliqués et leurs rôles respectifs. Nous avons également recommandé l'implication d'acteurs additionnels dont la contribution profiterait au processus décisionnel. Précisons

à ce propos que notre recherche reste l'une des premières à avoir étudié ce champ de recherche.

La littérature existante affirme que la décision d'emballage devrait résulter d'un véritable travail d'équipe entre les différents acteurs impliqués dans le processus (Twede, 1992 ; Howard, 1976). Ce qui exige que ces derniers travaillent tous autour d'objectifs communs (Howard, 1976). Notre étude complète ces suggestions et approfondit leur compréhension. Elle démontre que les préférences des acteurs varient en fonction de l'importance plus ou moins grande qu'ils accordent à tel ou tel critère décisionnel. Le contexte dans lequel opère chacun d'entre eux, semble-t-il, être un déterminant majeur dans le sens qu'il façonne la base sur laquelle repose l'importance accordée à chaque critère décisionnel.

Pour enrichir la portée de notre étude, nous avons procédé à une analyse comparative de nos résultats en matière de critères décisionnels à ceux de l'expérience de Vam Der Merwe, Viljoen, De Beer, Bosman, Kempen (2013) menée auprès des consommatrices de produits périssables. Nous avons ainsi jeté la lumière sur les critères prioritaires dans l'emballage primaire de ces produits. Ces critères constituent des déterminants majeurs de la décision d'achat du consommateur. En ce sens, notre étude suggère leur prise en compte lors de la conception des solutions d'emballage afin de mieux se rapprocher des attentes du consommateur.

La littérature disponible fait remarquer que les acteurs qui s'occupent des décisions relatives aux emballages des produits, font souvent face à une série de compromis qui sont difficilement conciliables (Rundh, 2009). Nous croyons ainsi que notre recommandation de la grille multicritère constitue une contribution théorique intéressante pour remédier à cette problématique. Elle s'inspire d'une méthode scientifique qui est la méthode d'aide à la décision multicritères (Ben Mena, 2000). En ce sens, la démarche que nous avons suggérée, offre un cadre de réflexion qui facilite la prise de la décision d'emballage.

Enfin, notre recherche contribue à l'approfondissement de la littérature académique sur les facteurs d'influence sur la décision de choix d'un emballage. Nous

avons réussi à enrichir cette littérature par de nouveaux facteurs internes et externes qui impactent considérablement la décision d'emballage.

► **Les apports managériaux de l'étude :**

L'élaboration d'une cartographie - retraçant le déroulement général du processus - objectivise la prise de cette décision vue que le processus est le plus souvent vécu de manière subjective. Nous pensons que cette cartographie est très utile pour les décideurs. Elle offre un portrait global où il leur est possible de voir clairement : *qui fait quoi? Comment? Et à quel niveau d'implication?* Grâce aux réponses à ces questions, il devient plus simple de décider d'impliquer des acteurs additionnels dont la contribution pourrait s'avérer pertinente, et ce à une étape - ou plusieurs étapes - du processus.

D'autre part, en plus de démontrer les critères décisionnels prioritaires pour chaque catégorie d'acteurs, nous étions en mesure de prouver l'importance d'avoir une base d'évaluation commune des emballages. Dans cette perspective, nous suggérons aux entreprises la mise en place de la grille d'évaluation multicritère. Encore une fois, nous pensons que cette bonne pratique est très utile pour les organisations dans le sens qu'elle permet de remédier à l'émergence de frictions en interne. D'autant plus qu'elle renforce le travail en équipe et assure une coordination efficace entre les différents acteurs du processus décisionnel.

IV. LIMITES DE L'ÉTUDE ET AVENUES FUTURES DE RECHERCHE

Nous sommes convaincus que le cas étudié sur le terrain et la taille de notre échantillon procurent une bonne image des entreprises qui opèrent dans l'industrie de la distribution alimentaire. Toutefois, nous estimons qu'il est légitime de généraliser les résultats obtenus uniquement sur la famille des produits périssables commercialisés dans le secteur du commerce de détail alimentaire québécois. Cela est dû au fait que ce dernier se particularise par des enjeux et opportunités qui lui sont propres.

Par ailleurs, la nature des données auxquelles nous avions eu accès, ne nous a pas permis d'analyser en profondeur l'impact des emballages sélectionnés sur les différentes opérations logistiques de l'entreprise. D'autre part, compte tenu de l'impact non négligeable des préférences des consommateurs sur la décision d'emballage ajouté en points de vente, il aurait été intéressant de compter dans notre échantillon des consommateurs. Ce qui nous aurait permis de mieux évaluer leur perception ainsi que les déterminants de leur décision d'achat, notamment. En revanche, nous avons réussi à combler cette limite en nous référant à l'expérience menée par Vam Der Merwe, Viljoen, De Beer, Bosman, Kempen (2013) auprès des consommatrices de produits périssables.

Enfin, bien que nous ayons effectué une revue des tendances marquantes dans le domaine des emballages, nous nous sommes rendu compte, à un stade avancé de l'étude, d'une limite marquante. Il aurait été pertinent de puiser en profondeur dans les pratiques d'emballage des pays européens qui connaissent une longueur d'avance dans ce domaine. Notamment, l'Allemagne, la France, la Belgique et l'Italie.

Toutes les limites précitées nous conduisent à proposer des pistes potentielles de recherche.

Nous estimons que les recherches futures gagneraient à s'attarder sur d'autres catégories de participants. Par-là, nous entendons notamment les décideurs de politiques gouvernementales - en matière écologique et environnementale - et les consommateurs. Il serait ainsi possible de mieux évaluer jusqu'à quel point ces intervenants influent sur les choix d'emballage primaire des entreprises.

Par ailleurs, la recherche d'efficacité est désormais le mot maître dans le domaine de logistique et de la gestion des opérations. En arrivant à ce stade d'analyse, nous sommes parfaitement conscients du rôle central que joue l'emballage pour atteindre cette fin. Il constitue une source certaine de réalisation d'économies de coûts substantielles (Rundh, 2009; Pothet, 2008 ; Wright, 1999; Léonard, 1994; Howard, 1976). Pourtant important, l'emballage des produits périssables, reste un champ très peu exploré (Nicholson, 2015). Sur la base de cet état de fait, nous espérons pouvoir approfondir davantage ce champ dans notre projet de troisième cycle. Il nous semble plus

particulièrement pertinent de mener une recherche - qualitative et/ou quantitative – pour analyser en profondeur l’impact des choix d’emballage de l’entreprise sur ses différentes opérations logistiques. À notre connaissance, aucune des recherches existantes n’a examiné ce champ. Nous pensons qu’il serait également judicieux d’orienter notre réflexion de recherche vers l’identification des sources de gaspillage dans la chaîne logistique et la recommandation de solutions de rechange plus optimales. Cela reviendrait à s’inspirer des bonnes pratiques d’emballages, adoptées ailleurs. Notamment dans les pays reconnus d’être avancés dans ce domaine.

ANNEXES

ANNEXE 1 : CONSOMMATION DES DIFFÉRENTS TYPES D'EMBALLAGE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Les montants qui figurent dans le tableau ci-après, sont exprimés en millions de dollars.

	Contenants et matières d'emballage en plastique	Boîtes en carton ondulé	Boîtes en métal	Boîtes pliantes et montées	Contenants en verre	Autres	Total
Industries des aliments	793.3	559.8	335.4	355.0	115.0	494.5	2,653.0
Industries des boissons	224.8	164.8	504.6	83.0	186.9	233.1	1,411.0
Industries chimiques	231.6	141.4	84.4	58.9	80.4	246.3	843.0
Industries du papier et produits connexes	49.6	83.5	x	64.9	-	x	563.0
Industries du tabac	24.3	7.8	x	79.3	-	x	146.0
Industries des produits en matière plastique	19.5	88.3	X	25.5	-	X	201.0
Industries du bois	27.8	15.5	-	1.1	-	132.6	177.0
Industries des produits électriques et électroniques	2.4	59.9	-	37.0	-	73.7	173.0
Industries des produits minéraux non métalliques	17.5	48.7	0.8	4.5	-	64.5	136.0
Industries de la fabrication des produits métalliques	3.8	51.1	--	10.9	-	71.2	137.0
Industries du matériel de transport	0.3	64.7	X	X	-	56.7	144.0
Autres industries	84.0	224.1	18.9	X	-	X	669.0
Total	1,478.9	1509.6	945.9	831.4	382.2	2,105.0	7,253.0

Source : Statistiques Canada, Enquête annuelle des manufactures, 1997

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTREVUE POUR LES COLLABORATEURS INTERNES

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un projet en collaboration avec HEC Montréal. Il porte sur l'optimisation de l'emballage primaire de la catégorie des produits périssables achetés par « *Le détaillant* ». L'objectif principal du projet étant de cerner les principaux enjeux et contraintes pour apporter les améliorations nécessaires. C'est ainsi que vos réponses aux questions ci-après vont nous aider à parfaire au mieux notre mission.

Questions d'identification :

- Nom du collaborateur :
- Fonction :
- Nombre d'années d'expérience (*dans la distribution alimentaire*) :
- Nombre d'années d'expérience chez « *Le détaillant* » :

1. Participez-vous au processus de sélection de l'emballage primaire des produits périssables ?
2. Quelles sont les principales étapes de ce processus ?
3. À quelle étape se situe votre contribution ?
4. Quelles y sont vos principales missions ?
5. Selon vous, quelles sont les caractéristiques prioritaires dans le choix d'un emballage primaire pour un produit périssable ?
6. Selon vous, quelles sont les caractéristiques les plus importantes parmi ceux qui figurent dans la liste ci-après : (*à classer par ordre d'importance*) :
 - Aspect environnemental
 - Aspect local (*s'approvisionner auprès des prestataires québécois*)
 - Durabilité
 - Caractère recyclable (*intégration de produits recyclables dans l'emballage*)
 - Manutention
 - Coût
 - Conservation des aliments
 - Aspect esthétique de l'emballage
 - Mise en valeur du produit (visibilité)
 - Communication (côté informationnel)
 - Capacité d'entreposage avant utilisation
 - Facilité d'utilisation pour les collaborateurs
 - Potentiel de réutilisation
 - Flexibilité des livraisons
 - Facilité de transport et de stockage pour le client
 - Polyvalence de l'emballage
7. Existe-t-il des directives formelles auxquelles vous devez vous conformer lors de votre étape d'intervention ?
8. Coordonnez-vous avec des collaborateurs internes relevant des autres départements de l'entreprise ?
 - i. Si oui, lesquels ?
 - ii. De quelle manière cette coordination se fait-elle ? (*Réunions ou rencontres formelles, informelles / échange de rapport par courriel / ...*)
9. Coordonnez-vous avec des intervenants externes à l'entreprise ?
 - i. Si oui, lesquels ?

- ii. De quelle manière cette coordination se fait-elle ?
- 10.** Rendez-vous compte de votre état d'avancement auprès d'une personne ou une entité en particulier ?
- 11.** Existe-il un échéancier à respecter pour valider votre étape d'intervention ?
- 12.** Existe-il un échéancier à respecter pour valider tout le processus de décision des emballages primaires des produits périssables ?
- 13.** Est-ce que des tests consommateurs en magasin sont faits avant la généralisation des emballages ?
- 14.** Recevez-vous des réclamations de la part des magasins franchisés par rapport aux emballages primaires ?
- 15.** Quand une perte ou dommage d'un produit périssable sont constatés en magasin à cause de la détérioration de son emballage, comment cela est-il géré à votre niveau ?
- 16.** Quand un aliment périssable emballé par « *Le détaillant* » ne peut être vendu, quelles sont les mesures qui sont mises en place par « *Le détaillant* » ?
- 17.** Qui s'occupe du choix du/des fournisseur(s) des emballages primaires ?
 - i. Sur la base de quels critères ce choix est-il fait ?
 - ii. Comment la fréquence des commandes des emballages auprès du /des fournisseur(s), est-elle décidée ?
- 18.** Est-il important pour vous qu'un contenant soit respectueux de l'environnement ?
- 19.** Selon vous, quelles sont les caractéristiques d'un emballage primaire idéal ?

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTREVUE POUR LES MAGASINS FRANCHISÉS

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un projet en collaboration avec HEC Montréal. Il porte sur l'optimisation des emballages primaires des produits périssables (*exemple : boîte pour croissants*) achetés par « *Le détaillant* ». L'objectif principal du projet étant de cerner les principaux enjeux et contraintes pour pouvoir apporter les améliorations nécessaires. C'est ainsi que vos réponses aux questions ci-après vont nous aider à parfaire au mieux notre mission.

Questions d'identification :

- Nom du collaborateur :
- Fonction :
- Nombre d'années d'expérience (*dans la distribution alimentaire*) :
- Nombre d'années d'expérience chez « *Le détaillant* » :

1. Les emballages primaires des produits périssables qui vous sont fournis par « *Le détaillant* » - via le principal fournisseur - sont-ils adaptés à vos besoins ? (*En matière de taille, format, aspect esthétique, ...*)
2. Quels sont les avantages de ce type d'emballage ?
3. Quels en sont les contraintes ou inconvénients ?
4. Ces emballages permettent-ils d'assurer pleinement la protection du produit depuis son conditionnement (préparation et emballage) au magasin jusqu'à ce que le client l'achète ?
5. Ces emballages, facilitent-ils, la manutention, la mise en rayon et le stockage du produit qui leur sont associés ?

6. Vous est-il arrivé de constater des pertes ou dommages de produits périssables en magasin à cause de la détérioration de leur emballage ?
7. Avez-vous rencontré d'autres types de problèmes avec les emballages de ces produits ?
8. Recevez-vous des plaintes ou des suggestions de la part des clients du magasin par rapport à ces emballages ?
9. Arrive-t-il que certains clients rapportent le produit au magasin suite à un inconvénient dû à l'emballage ?
 - i. Si oui, quelles en étaient les problématiques ?
10. Remontez-vous l'information au siège social et/ou à votre directeur d'opération lorsqu'un problème en rapport avec l'emballage survient ou bien lorsque vous avez des suggestions à proposer ?
 - a. Si oui, à quelle fréquence cela se fait-il ?
11. Parmi les emballages que vous achetez, existe-t-il des catégories qui attirent plus l'attention du client et suscitent son intérêt pour le produit ?
12. Est-ce que la fréquence minimale de commande des emballages chez le principal fournisseur est conforme à vos attentes ?
13. Est-ce que la façon dont les emballages sont livrés facilite la réception de ces derniers ?
14. Lorsqu'un aliment périssable emballé par « *Le détaillant* » ne peut être vendu, est-ce que vous prenez le temps de retirer l'emballage et de le recycler ?
15. Est-ce que c'est important pour vous qu'un contenant soit respectueux de l'environnement ?
16. Selon vous, quelles sont les caractéristiques prioritaires dans le choix des emballages primaires ?
17. Quelles sont les 5 caractéristiques les plus importantes pour vous parmi ceux dans la liste suivante

(à classer par ordre d'importance) :

- Aspect environnemental
- Aspect local (*s'approvisionner auprès des prestataires québécois*)
- Durabilité
- Caractère recyclable (*intégration de produits recyclables dans l'emballage*)
- Manutention
- Coût
- Conservation des aliments
- Aspect esthétique de l'emballage
- Mise en valeur du produit (visibilité)
- Capacité d'entreposage avant utilisation
- Facilité d'utilisation pour les collaborateurs
- Potentiel de réutilisation
- Flexibilité des livraisons
- Facilité de transport et de stockage pour le client
- Polyvalence de l'emballage

18. En général, êtes-vous satisfait des emballages fournis par « *Le détaillant* » ? Pourquoi ?
19. Quel serait l'emballage idéal pour répondre à vos besoins ?
20. Quelles sont les améliorations que vous proposez ?

ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTREVUE POUR LES MAGASINS AFFILIÉS

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un projet en collaboration avec HEC Montréal. Il porte sur l'optimisation des emballages primaires pour produits périssables (*exemple : boîte pour croissants*) achetés par « *Le détaillant* ». L'objectif principal du projet étant de cerner les principaux enjeux et contraintes pour pouvoir apporter les améliorations nécessaires. C'est ainsi que vos réponses aux questions ci-après vont nous aider à parfaire au mieux notre mission.

Questions d'identification :

- Nom du collaborateur :
- Fonction :
- Nombre d'années d'expérience (*dans la distribution alimentaire*) :
- Nombre d'années d'expérience chez « *Le détaillant* » :

1. Avec combien de fournisseur d'emballages primaires pour produits périssables traitez-vous ?
2. Qui est-ce qui prend cette décision dans votre entreprise ?
 - i. Sur la base de quels critères ce choix est-il fait ?
 - ii. Comment ? (*Appels d'offres / comparaison d'offre...*)
 - iii. Comment la fréquence des commandes auprès du /des fournisseur (s), est-elle décidée ?
3. Quels sont les collaborateurs internes qui sont impliqués dans la prise de cette décision ?
4. Quels sont les intervenants externes qui sont impliqués dans la prise de cette décision ?
5. Par quelles étapes êtes-vous passé avant de valider le choix final du/ des fournisseur (s) des emballages primaires ? (*Processus décisionnel*)
6. Selon vous quelles sont les caractéristiques prioritaires dans le choix des emballages primaires ?
7. Quelles sont les 5 caractéristiques les plus importantes pour vous parmi ceux dans la liste suivante : (*à classer par ordre d'importance*) :
 - Aspect environnemental
 - Aspect local (*s'approvisionner auprès des prestataires québécois*)
 - Durabilité
 - Caractère recyclable (*intégration de produits recyclables dans l'emballage*)
 - Manutention
 - Coût
 - Conservation des aliments
 - Aspect esthétique de l'emballage
 - Mise en valeur du produit (visibilité)
 - Capacité d'entreposage avant utilisation
 - Facilité d'utilisation pour les collaborateurs
 - Potentiel de réutilisation
 - Flexibilité des livraisons
 - Facilité de transport et de stockage pour le client
 - Polyvalence de l'emballage
8. Les emballages fournis par votre (vos) fournisseur (s) d'emballage sont-ils adaptés à vos besoins ?

- 9.** Quels en sont les avantages ?
- 10.** Quels en sont les contraintes ?
- 11.** Ces emballages permettent-ils d'assurer pleinement la protection du produit depuis son conditionnement (préparation et emballage) au magasin jusqu'à ce que le client l'achète ?
- 12.** Ces emballages, facilitent-ils, la manutention, la mise en rayon et le stockage des produits qui leur sont associés ?
- 13.** Vous est-il arrivé de constater la perte ou dommage de produits périssables en magasin à cause de la détérioration de leur emballage ?
- 14.** Avez-vous rencontré d'autres types de problèmes avec l'emballage de ces produits ?
- 15.** Recevez-vous des réclamations de la part des clients du magasin par rapport à ces emballages ?
- 16.** Parmi les emballages que vous achetez en direct, existe-t-il des catégories qui attirent plus l'attention du client et suscitent son intérêt pour le produit ?
- 17.** Remontez-vous l'information à votre (vos) fournisseur (s) lorsqu'un problème en rapport avec les emballages survient ou bien lorsque vous avez des suggestions à lui proposer ?
 - a. Si oui, à quelle fréquence cette coordination se fait-elle ?
- 18.** En général, êtes-vous satisfait des emballages fournis par votre (vos) fournisseur (s) ? Pourquoi ?
- 19.** À quelle fréquence recevez-vous vos commandes d'emballages de votre fournisseur ?
- 20.** Lorsqu'un aliment périssable emballé par « *Le détaillant* » ne peut être vendu, est-ce que vous prenez le temps de retirer l'emballage et de le recycler ?

ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTREVUE POUR INTERVENANT EXTERNE

- 1) Est-ce que vous participez dans le processus de décision des emballages ajoutés en points de vente ?
- 2) Avec quel département travaillez-vous le plus en étroite collaboration ?
- 3) Est-ce qu'il arrive que vous recommandiez au détaillant des bonnes pratiques d'emballage ?
- 4) Quels sont, d'après vous, les critères prioritaires dans l'emballage d'un produit périssable ?
- 5) Est-ce que le fait qu'un contenant soit respectueux de l'environnement est important pour vous ?
- 6) Selon vous, existe-t-il d'autres alternatives aux barquettes en styrémousse ?
- 7) Pensez-vous qu'un emballage qui respecte l'environnement est nécessairement plus cher qu'un autre qui ne l'est pas ?
- 8) Assitez-vous les magasins dans leur choix de nouveaux d'emballage ?
- 9) Est-ce qu'il arrive que vous receviez des plaintes ou suggestions de la part des magasins par rapport à ces emballages ?
- 10) Est-ce qu'il arrive que vous receviez des suggestions de la part des magasins par rapport aux emballages (caractéristique, forme, aspect esthétique...).

ANNEXE 6 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UNE ENTREVUE EN ORGANISATION

1 .Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant :

Processus décisionnel et facteurs de choix de l'emballage primaire des produits périssables de l'entreprise.

Ce projet est réalisé par :

Étudiante à la maîtrise à HEC Montréal

Karima Afif

Courriel : Karima.afif@hec.ca

Directeur :

Jacques Roy

Tél : 514-340-6282

Courriel : jacques.roy@hec.ca

Co-directrice :

Claudia Rebolledo

Tél : 514 340-6928

Courriel : claudia.rebolledo@hec.ca

Résumé : Le choix de l'emballage d'un produit donné est la résultante d'un véritable travail d'équipe et implique différentes fonctions de l'entreprise. De plus, une série de facteurs entrent en ligne de compte dans la détermination du type d'emballage à adopter. Partant de ce fait, l'objectif du présent travail de recherche est de cerner le fonctionnement du processus décisionnel relatif à la sélection de l'emballage primaire des produits périssables ainsi que les principaux facteurs qui influencent ce processus.

2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre organisation a accepté de participer à ce projet de recherche. Votre organisation nous a fourni votre nom comme répondant potentiel à ce projet de recherche. Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Niveau de confidentialité**

- Je ne veux pas que mon nom ni ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Le nom de votre entreprise ne sera pas cité, il est donc impossible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et puisse obtenir votre nom. Par conséquent, vous pouvez compter sur la protection absolue de votre anonymat.

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : Karima Afif

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

ANNEXE 7 : SYNTHÈSE DES CRITÈRES DÉCISIONNELS PAR CATÉGORIE DE RÉPONDANTS

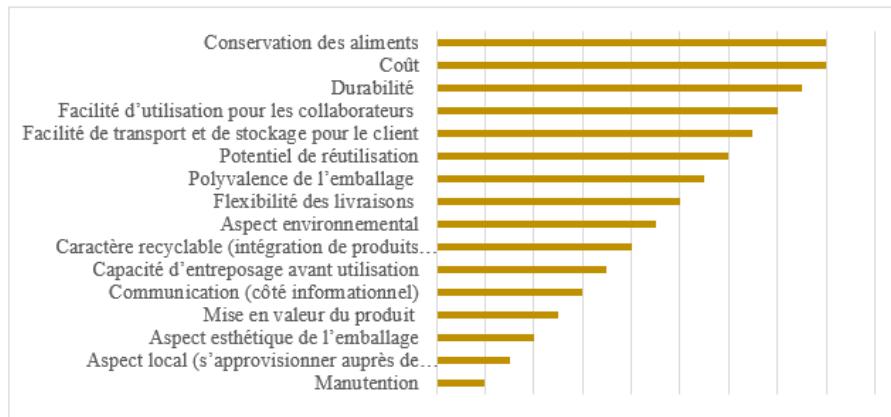
► Département des opérations de détail :



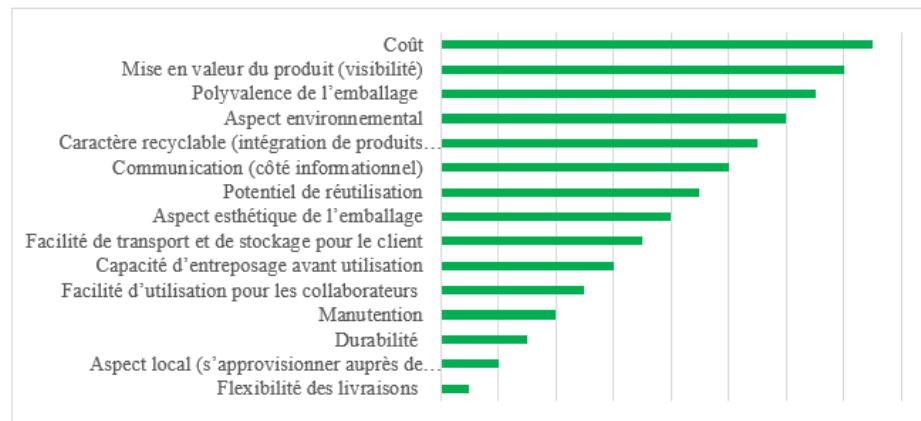
► Département de mise en marché :



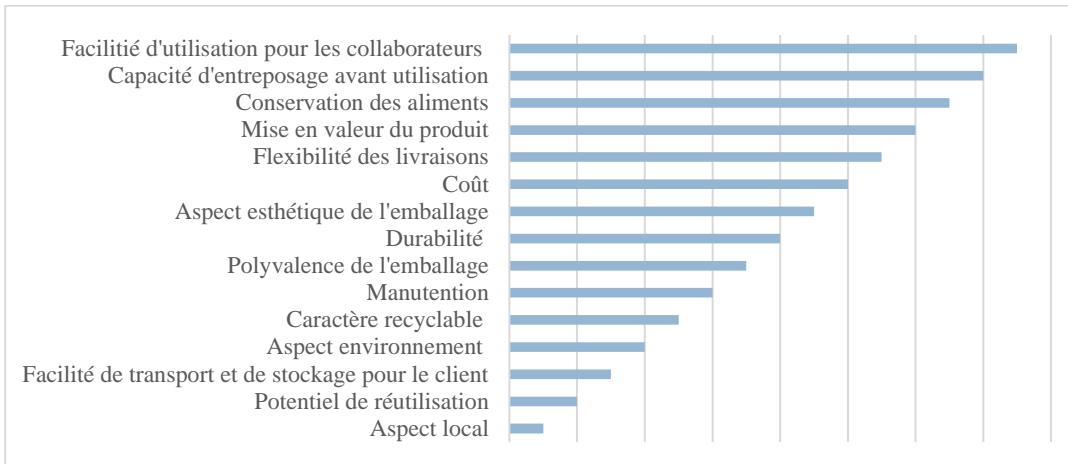
► Département des achats :



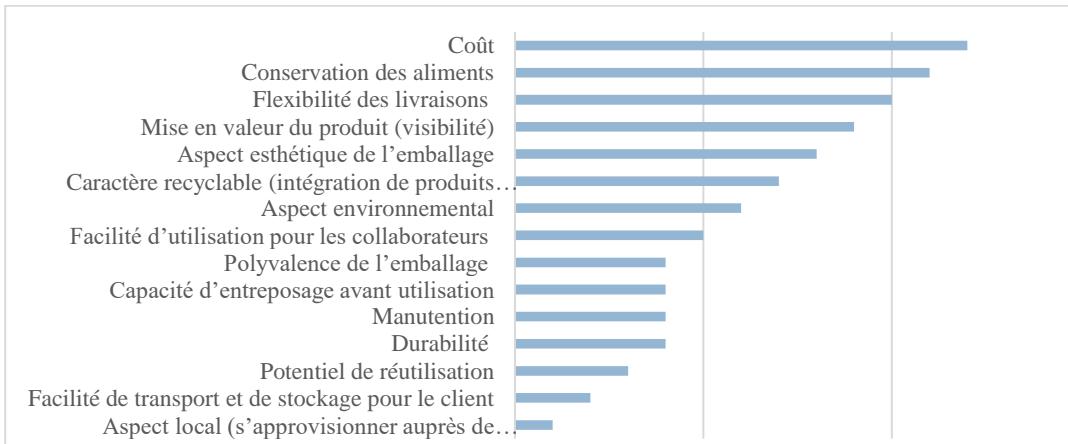
► Département environnement :



► Les magasins franchisés :



► Les magasins affiliés :



BIBLIOGRAPHIE

- Agence Canadienne d'Inspection des Aliments - ACIA - (2016). « Bisphénol A dans les aliments en conserve », Rapport d'enquête sur la salubrité des aliments.
- Agence Canadienne d'Inspection des Aliments - ACIA - (2008). « Emballage et étiquetage », Chapitre 7 du Manuel des méthodes.
- Agence Canadienne d'Inspection des Aliments - ACIA - (2008). « Situations d'urgence, bioterrorisme ou sabotage alimentaire », Chapitre 9 du Manuel des méthodes.
- Agrion (2011). Séminaire sur « L'emballage : acteur de développement durable » (jeudi 28 Avril 2011).
- Agri-Réseau (2008). « Emballage alimentaire : enjeux et opportunités ».
- Agro Media (2015). « Emballage agroalimentaire : le verre inspire confiance », Dossier Agroalimentaire (publié le 12 juin 2015).
- Agro Media (2015). « Emballage métallique : un succès toujours au rendez-vous », Dossier Agroalimentaire (publié le 11 juin 2015).
- Ahmad, N.; Billoo, M.; Lakhan, A. (2012). « Effect of Product Packaging on Consumer Buying Decision », *Journal of Business Strategies*, vol.6, no.2 .
- Assemblée Nationale du Québec (2008). « Consultations particulières sur la gestion des matières résiduelles », *Journal des débats de la Commission des Transports et de l'Environnement*, Vol. 40, no.32.
- Babooram, A. et Wang, J. (2013). « Le recyclage au Canada », Statistique Canada.
- Beaulieu, M. (2005). « La gestion de la chaîne d'approvisionnement chez Wal-Mart », Centre de cas, HEC Montréal.
- Ben Mena, S. (2000). « Introduction aux méthodes multicritères d'aide à la décision », *Biotechnol. Agron. Soc. Environ.*, Vol.4, no.2, Pages: 83 – 93.
- Blyth, J. (1990). « Packaging for competitive advantage », *Management Review*.
- Bone, P.F; Corey, R.J (2000). « Packaging ethics: perceptual differences among packaging », *Journal of Business Ethics*, Vol. 24, no.3.
- Brydon-Miller, M., & Greenwood, D. (2006). « A presentation of the relationship between action research and human subjects review processes », *Action Research*, Vol. 4, no.1, Pages :117-128.
- Carton Ondulé de France (2016). « Recensement des fonctions attendues d'un emballage en carton ondulé », fiche pratique no.9.
- Centréco (2012). « La filière Emballage - Conditionnement en Région Centre ».
- Collerette, P. (1997). « L'étude de cas au service de la recherche », *Recherche en soins infirmiers*, no.50.

Confédération Française de l'industrie des Papiers, Cartons et Celluloses (2011). « Les statistiques de l'industrie papetière française ».

Conseil National de l'emballage -CNE- (2016). Entretien avec Annette Freidinger-Legay – Expert en Emballage – Côté Emballage.

Conseil National de l'emballage -CNE- (2015). « L'emballage, acteur important de la logistique des produits ».

Conseil National de l'Emballage -CNE- (2014). « Le verre recyclé : première matière première de l'industrie du verre ».

Conseil National de l'Emballage -CNE- (2014). « Emballage & Économie circulaire : un cas d'étude emblématique de l'économie circulaire ».

Conseil National de l'Emballage -CNE- (2013). « Pourquoi les produits sont-ils emballés ainsi ? ».

Conseil National de l'Emballage -CNE- (2012). « Guide pratique pour l'écoconception des produits emballés ».

Conseil National de l'Emballage -CNE- (2011). « Prévention du gaspillage et des pertes des produits de grande consommation : Le rôle clé de l'emballage »

Conseil National de l'Emballage -CNE- (2009). « Emballages compostables et matériaux plastiques dits "biodégradables" issus de ressources renouvelables ».

Conseil National de l'Emballage -CNE- (2009). « Note de position du Conseil National de l'Emballage : Qualification et appréciation du suremballage » (publiée le 26 Juin 2009), Paris.

Conseil Canadien des Ministres de l'Environnement (2009). « Stratégie pancanadienne pour l'emballage écologique ».

COP22 (2016). « La Coalition Marocaine pour la Justice Climatique appelle les marocains à opter pour des alternatives aux sachets plastiques ». (Article publié sur <http://cop22.ma/fr>)

Conso Globe (2010). « Pourquoi et comment recycler les métaux ?» dossier développement durable (publié le 24 juillet 2010).

Day B.P.F. (1989). « Extension of shelf-life of chilled foods », *European Food and Drink Review*, 4, Pages 47–56.

Directive n° 94/62/CE du 20/12/94 relative aux emballages et aux déchets d'emballages, Code de l'Environnement.

Dobrucka, R. et Cierpiszewski, R. (2014). « Active and Intelligent Packaging Food - Research and Development - A Review », *Journal of Food and Nutrition Sciences*, Volume 64, no.1, Pages 7–15.

Dossier d'Écoconception des Emballages (2015). « Dix exemples d'emballages écologiques », *Journal Les Affaires* (publié le 30/03/2015).

Éco Entreprises Québec et Recyc-Québec (2010). « Caractérisation des matières résiduelles du secteur résidentiel au Québec ».

- Éco Entreprise Québec (2015). « Consultation tarifs 2015 et 2016 sommaire ».
- Éco Emballages (2012). « Emballage et rapports développement durable ».
- Éco Emballages (2012). « Réduire le poids des emballages ménagers : Éco-Emballages lance l'indicateur de réduction à la source ». Communiqué de presse, Paris (publié le 10 juillet 2012).
- Eurostat (2016). « Taux de recyclage des déchets d'emballage » (Base de données, Code : ten00063).
- Eisenhardt, R.M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, no.4.
- Fédération Marocaine de Plasturgie (2016). Loi 77-15 sur l'interdiction des sacs et sachets en plastique. Dahir 1-15-148 du 7 Décembre 2015.
- Flexible Packaging Association (2016). « Flexible packaging industry Overview ». (<https://www.flexpack.org>).
- Fullerton, D. & Wu W. (1998), « Policies for Green Design, *Journal of Environmental Economics and Management*», vol.36.
- Finkel, M. (1981). « End Use Is a Major Factor in Material Choice », *Product Marketing and Cosmetic & Fragrance Retailing*, vol.10, no.4.
- Fitzgerald, K. (2003). « Packaging is the capper », *Advertising Age*, vol.74, no.18.
- Fortin, M.F. (2010). « Fondements et étapes du processus de recherche », 2e édition, Montréal, Chenelière Éducation.
- Fortin, M.F. (1996). « Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation », Montréal, Décarie Éditeur.
- Gervais, H. (2010). « Les plastiques », Fiches informatives, Recyc-Québec.
- Gourlaouen, Y. (2007). « L'innovation dans l'industrie du verre plat : au cœur de la stratégie des groupes verriers », Le 4-Pages, Sessi, n° 232, Juin 2007.
- Hassainya, J. ; Padilla, M. et Tozanli, S. (2006). « Lait et produits laitiers en Méditerranée, des filières en pleine restructuration », Éditions Karthala, Paris.
- Heilbrunn, B. ; Barré, B. (2011). « Le Packaging », *Presses Universitaires de France*.
- Hogg, G. (2003). « Consumer changes », *Marketing Changes*, Thomson, London.
- Institut National de la Statistique et des Études Économiques – INSEE - (2009). « Panorama de l'industrie française par secteurs d'activités », édition 2009. (<http://www.insee.fr>).
- Jadoul, A. (2016). « Un consommateur sur deux est attentif à l'emballage », *Emballages Magazine* (publié le 9 Septembre 2016).
- Koenigsberg, O.; Kohli,Rajeev; Montoya, Ricardo (2010). « Package Size Decisions », *Management Science*, vol.56, no.3.

- Labatt, S. (1997). « Corporate response to environmental issues: Packaging », *Growth and Change*, vol. 28, no.1.
- Lee, S. (1999). « An analysis of factors affecting the cost of returnable logistical packaging systems », *Michigan State University*.
- Le Gouis, M., (1964). « L'effet de réseau dans la commercialisation des produits agricoles périsposables », *Économie Rurale. Groupements et contrats de commercialisation*, Vol.60, no.1, Pages 25-44.
- Léonard, F. (1994). « Stratégies de marketing industriel : concepts et pratiques », *Presses polytechniques et universitaires romandes*, Collection Diriger l'entreprise 8, Suisse.
- Lockhart, H. (1997), « A paradigm for packaging », *Packaging Technology and Science*, Vol. 10, no.5.
- Marsh, K.S. (2002). « Trends in Packaging ». Export packaging Bulletin n° 4, Centre du commerce international (CCI) CNUCED/OMC.
- Marshall, C., & Rossmann, G.B. (1995). « Designing qualitative Research », *Sage Publications*.
- Mayer, R., & Ouellet, F. (1991). « Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux ». Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.
- Mathyssens, P., Vandenbempt, K. and Goubau, C. (2009). « Value capturing as a balancing act », *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, no.1.
- McMullen, E. (2011). « Packaging systems step up », *Baking Management*.
- Métiers Québec (2015). « Portrait de l'industrie métallurgique ».
- Ministère de la Justice du Canada (2016). Loi sur les Aliments et Drogues, partie B sur les Aliments, Article 23 sur les Matériaux à emballer les denrées alimentaires.
- Ministère de la Justice du Canada (2016). Règlement sur les aliments et drogues, partie B sur les Aliments, article B.01.001 - Dispositions générales.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (2015). « Pannes d'électricité et vos aliments : quoi garder et quoi jeter! » (<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Consommation/pannes/Pages/pannes.aspx>).
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (2016). « Entreposage des aliments » (<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/consommation/>).
- Mollenkopf, D.; Closs, D.; Twede, D.; Lee, S.; Burgess, G. (2005). «Assessing the viability of reusable packaging: a relative cost approach », *Journal of Business Logistics*, vol.26, no.1.
- Mucchielli, A. (1991). « Les méthodes qualitatives », *Presses universitaires de France*.
- Monnot, E. ; Reniou, F. (2012). « Les suremballages, des emballages superflus pour les consommateurs ? », *Décisions Marketing*, Association Française du Marketing.
- Myers, M.D. (2013). « Qualitative Research in Business & Management », Sage Publications.

Nations Unies (2006). « Accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par voies de navigation intérieures (ADN) », Commission Économique pour l'Europe, Comité des transports intérieurs, New York et Genève.

Nancarrow, C.; Wright, L.T.; Brace, I. (1998). « Gaining competitive advantage from packaging and labelling in marketing communications », *British Food Journal*, vol.100, no.2 .

Nicholson, G. (2015). « Overcoming the challenges of packaging perishable foods », *Industrial Maintenance & Plant Operation*, États-Unis.

Niemelä-Nyrhinen, J.; Uusitalo, O. (2013). « Identifying potential sources of value in a packaging value chain », *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 28, no.2 .

Observatoire de l'Emballage (2013). Conférence de presse du 6 Décembre 2013, Paris.

Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (2014). « Solutions d'emballage alimentaire adaptées aux pays en développement », Rome.

Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (1977). « La demande, l'offre et le commerce de la pâte et du papier », Rome.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques -OCDE- (2001). « Responsabilité élargie des producteurs Manuel à l'intention des pouvoirs publics ».

Oséo (2011). « Synthèse sectorielle de la filière Emballage - Conditionnement », PME - Innovation technologique et secteurs d'application, France

Patton, M. Q. (1990). « Qualitative Research and Evaluation Methods », 3e édition, Sage Publications, London.

Paultes, J.M (2011). « Le carton, un vecteur d'image », *Journal Le Monde*, Carton Ondulé de France, Paris.

Pichavant, M. ; Tonneville, F. (2013). « E-commerce, peut-on réellement développer ce canal à moindre effort ? », *Supply Chain Magazine*, no.78.

Pigou, A.C. (1920). «The Economics of Welfare ». London: Macmillan.

Pira International (2009). « Lucrative Packaging Opportunities to be found in the Middle East and North Africa ».

Planetoscope (2016). Consommation de carton d'emballage dans le monde (<http://www.planetoscope.com/>).

Poisson, Y. (1983). « L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 9, no.3.

Pothet, J.P. (2008). « Aide-mémoire des matériaux d'emballages », L'usine nouvelle Dunod.

Prendergast,G.; Pitt, L. (1996). « Packaging, marketing, logistics and the environment: are there trade-offs? », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.26, no.6.

Prevent Pack (2009). « L'emballage devient plus actif et plus intelligent : De nouvelles techniques dans la lutte contre la dégradation des aliments ».

Radio-Canada (2015). « Les plastiques avec BPA interdit en France » (Article publié le 7 janvier 2015).

Ramsland, T. (2001). « Packaging toward a sustainable future », *International Trade Forum*, vol.2.

Roy, M., Prévost, P. (2013). « La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion », *Recherches Qualitatives*, Vol. 32, no.2, Pages : 129-151.

Règlement No 1935/2004 du Parlement Européen et du Conseil du 27 octobre 2004 concernant les matériaux et objets destinés à entrer en contact avec des denrées alimentaires et abrogeant les directives 80/590/CEE et 89/109/CEE, Journal Officiel de l'Union Européenne.

RSE Maroc Magazine « Opération Zéro Mika » (publié le 4 juillet 2016).

Rundh, B. (2009). « Packaging design: creating competitive advantage with product packaging », *British Food Journal*, Vol. 111, no.9.

Saint-Pierre, É. (1999). « Consommation de produits d'emballage par les industries manufacturières, portrait et tendances », Division de la fabrication, de la construction et de l'énergie, *Statistique Canada*.

Saint-Pierre, É. (1996). « Portrait des produits d'emballage utilisés par les industries manufacturières Canadiennes », Enquête annuelle des manufactures, *Statistique Canada*.

Sayadi, A. (2002). « Situation et développement de l'industrie de l'emballage en Tunisie », Document du Centre Technique de l'Emballage et du Conditionnement (Packtec).

Service des Études et des Statistiques Industrielles - SESSI - (2008). « L'industrie française de l'emballage en chiffres », Institut National de la Statistique et des Études Économiques, Production industrielle (hors-série).

Severin, I.; Riquet, A.M; Chagnon, M.C (2011). « Évaluation et gestion des risques - matériaux d'emballage à contact alimentaire », *Cahiers de Nutrition et de Diététique*, Volume 46, 2, Pages 59–66.

Sharman, H. (1976). « How to make a packaging decision? », *Marketing*, vol.36.

Smithers Pira (2013). « Briefing: The Shift from Rigid to Flexible Packaging » (<http://www.smitherspira.com>).

Stake, R.E (1994). « Handbook of Qualitative Research », *Sage Publications*.

Stock, J.R. (1992). « Reverse Logistics », *Council of Logistics Management*.

Twede, D. (1992). « The Process of Logistical Packaging Innovation », *Journal of Business Logistics*, vol.13, no.1.

TC Transcontinental (2014). « Fiche de Capri Packaging » (<http://tctranscontinental.com>).

Thietart, R.A. (2014). « Méthode de recherche en management », 4e édition, Dunod, Paris.

Vam Der Merwe,D.; Viljoen, S.; De Beer,H.; Bosman, M.; Kempen, E. (2013). « Consumers' experiences of cold chain food packaging: A qualitative study among women in South Africa », *International Journal of Consumer Studies*. Vol. 37, Issue 6, Pages 587–714.

Ventura, J.; Marbella, F. (1997). « An analysis of the process of packaging substitution in the drinks industry: The Spanish case », *International Journal of Technology Management*, vol.13, no.4.

Visiatome (2011). « *Le verre de l'antiquité à nos jours* », Conférence d'Etienne VERNAZ, Fête de la Science 2011.

Wansink, B. (1996). « Can package size accelerate usage volume? », *Journal of Marketing*, vol. 60, no.3 .

White, G.; Wang, X.; Li, D. (2015). « Inter-organisational green packaging design: a case study of influencing factors and constraints in the automotive supply chain », *International Journal of Production Research* , vol.53, no.21 .

Wright, R. (1999). « Marketing: Origins, Concepts, Environment », *Business Press*, Thomson Learning.

Yin, R.K, (2009). « Case Study Research: Design and Methods », *Sage Publications*, 4ème édition, Vol.5.

Yin, R.K, (1984). « Case Study Research: Design and Methods », *Sage Publications*, 1ère edition.

Yin, R.K, (1993). « Applications of case study research », Sage Publications.

Mémoires :

Jonathan, Beaulieu (2010). « Comment mettre en place un régime efficace pour réduire la génération des déchets : le cas des déchets d'emballage au Québec ».

Vicky, Beaulieu (2007). « L'influence de la perception du caractère recyclable d'un emballage sur l'attitude envers le produit et l'intention d'achat ».