

Category management, mythes et réalités

Marc Benoun

**Professeur affilié ESCP-EAP
Maître de conférences
Université Paris-Dauphine**

Marie-Louise Héliès-Hassid

**Maître de conférences
Université Paris-Dauphine**

Category management, mythes et réalités

Dans « L'art du marketing », le quotidien économique français *Les Échos* reprenait un texte publié en 1998 par Thomas W. Gruen et intitulé « Le category management : nouvelle science de la distribution ».

Si l'utilisation du terme « science » peut-être jugée abusive, nous sommes en droit de nous interroger sur l'impact réel du category management sur les producteurs et distributeurs des produits de grande consommation.

L'abondance des écrits, témoignages et communications témoigne de l'intérêt porté à ce concept tant par les universitaires que par les praticiens. Mais une analyse transversale des textes et propos permet aussi de dresser un double constat : l'expression « category management » revêt des significations différentes, voire divergentes selon les auteurs et les jugements portés par les professionnels sur son intérêt et son efficacité sont loin d'être convergents.

Ces observations nous amènent à une double interrogation :

- quels sont les contenus que l'on peut attribuer au category management ?
- quelle efficacité peut-on en attendre ? dans quels domaines ?

Pour tenter de répondre à ces questions nous avons réalisé dans une phase exploratoire :

- une étude documentaire approfondie de la littérature professionnelle et universitaire ;
- une série d'entretiens semi-directifs auprès d'industriels, de distributeurs, d'experts-consultants et d'universitaires (voir guide d'entretien en annexe 1).

Ultérieurement les principales conclusions issues de cette phase seront mises à l'épreuve d'une étude quantitative auprès des mêmes populations.

1. Le category management : un concept à préciser

Le category management est, en France du moins, utilisé tant par les industriels que par les distributeurs pour désigner des contenus et des fonctions très différents. On utilise, par exemple, le terme *category manager* aussi bien pour désigner la personne qui, chez l'industriel, est chargée de gérer la catégorie pour le compte du distributeur (*category captain* ou *category pilot*), que l'acheteur aux fonctions élargies à la logistique et à la gestion de l'assortiment du distributeur.

Cette terminologie ambiguë se comprend mieux si on présente l'arrivée et la pénétration du mot au cours des deux dernières décennies.

1.1. Le category management, un concept à géométrie variable

Trois concepts contemporains, se complètent, se télescopent et s'interpénètrent dans l'histoire des entreprises industrielles et de distribution :

- le trade marketing qui marque la prise de conscience par les industriels que le consommateur n'est pas le seul moteur du chiffre d'affaires et du profit et que le distributeur n'est plus un acteur passif mais un « facilitateur » de premier plan dans le succès des ventes.
- l'ECR qui est la prise en compte par les industriels et les distributeurs du fait que la réalisation conjointe du bien être du consommateur peut être une opération mutuellement bénéficiaire.

- Le category management qui est la traduction de l'idée, d'abord chez le distributeur puis chez l'industriel, qu'un raisonnement consommateur dans l'organisation des magasins est plus efficace qu'une organisation par métiers (épicerie salée et sucrée, bazar léger et lourd, textile, crèmerie...).

Pour mieux cerner le contenu de ces trois concepts nous proposons de rechercher les définitions auprès d'auteurs et d'organisations qui font autorité en la matière.

Trade marketing : marketing du distributeur ou marketing destiné au distributeur ?

Le terme trade marketing semble avoir été introduit en France en 1983 par E.Thil et J.C. Baraux¹ pour désigner le marketing réalisé par le distributeur (Zeyl et Zeyl, 1996). C'est en quelque sorte la traduction de l'apparition du marketing dans une distribution française jusqu'alors essentiellement préoccupée par la fonction achats.

Progressivement la même expression commence à désigner le marketing mis en place par les industriels à destination des distributeurs. Le trade marketing dans ce sens traduit la prise de conscience par les industriels que leurs premiers meilleurs clients sont les distributeurs.

Kotler, Dubois et Manceau (11^e édition française du livre Marketing Management, 2003) définissent ainsi le trade marketing :

"Approche business to business du marketing, considérant le distributeur comme un client. L'objectif consiste à repérer les attentes de chaque distributeur pour développer avec lui des relations personnalisées à long terme. Le trade marketing concerne les assortiments, les politiques produits, le merchandising, la logistique et la promotion"

Une définition lapidaire du *trade marketing* nous est proposée par L.C. Salomon, alors Directeur Général des Ventes de Procter & Gamble France. Sa définition résume bien l'état d'esprit des industriels à l'époque : *"Faire du trade marketing c'est intégrer dans la stratégie de la marque, la stratégie de l'enseigne"*².

Le trade marketing, dans ce sens, est donc un processus collaboratif initié par l'industriel qui prend en compte les besoins des distributeurs dans différents domaines du marketing et de la logistique.

Une même expression, deux significations	
Trade Marketing	Marketing du distributeur
Trade Marketing	Marketing mis en œuvre par l'industriel à destination du distributeur

L'ECR : un vaste ensemble incluant le category management

Le processus de collaboration industrie-commerce et la satisfaction du consommateur sur le lieu de vente sont deux idées qui commencent à faire leur chemin au cours des années 1980 d'abord dans le domaine non alimentaire avec la « Quick Response » dans le textile, puis avec l' ECR (Efficient Consumer Response) dans l'alimentaire.

Au début des années 1990, le Food Marketing Institute aux États-Unis commence à formaliser

¹ Thil E. et Baraux J.C., *Un pavé dans la marque*, Flammarion, 1983

² *LSA*, n°1232 du 22 octobre 1992, p. 44.

le contenu de l'ECR qui est défini ainsi en janvier 1993 : « L'ECR est une stratégie appliquée dans le domaine alimentaire qui implique une collaboration étroite entre industriels et distributeurs afin d'apporter une plus grande valeur au consommateur.

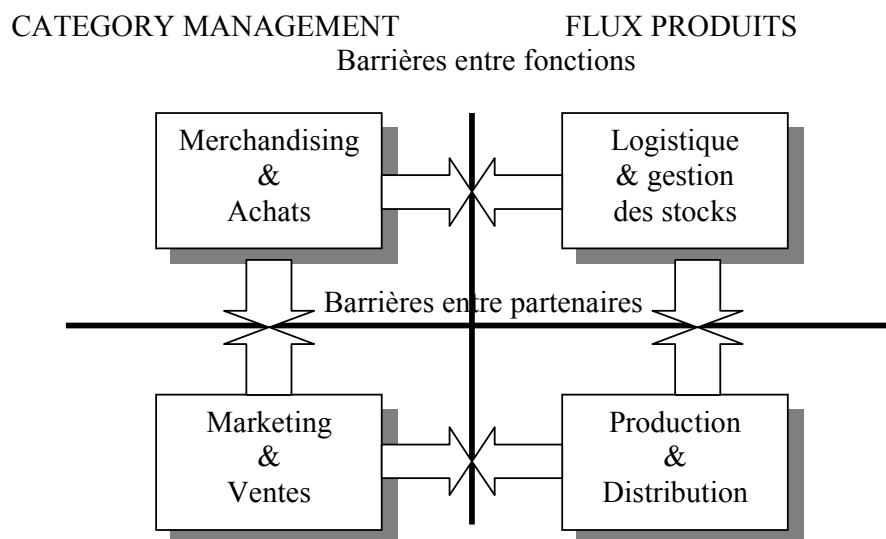
En se concentrant sur l'efficacité de la totalité de la chaîne d'approvisionnement plutôt que sur l'efficacité de ses composantes prises individuellement, les partenaires réduisent les coûts, les stocks, le montant des actifs physiques, tout en améliorant le choix du consommateur en produits d'une plus grande fraîcheur et de qualité.

L'objectif ultime de l'ECR est donc d'apporter une réponse rapide dans le cadre d'un système orienté consommateur au sein duquel distributeurs et industriels travaillent ensemble comme des partenaires commerciaux pour maximiser la satisfaction consommateur et minimiser les coûts. Cette optimisation nécessite un système d'information précis et une gestion harmonieuse des flux produits réalisés à travers un système d'information, sans papier, entre les lignes de production et les terminaux points de vente avec un minimum de dégradation et de ruptures au sein et entre les partenaires commerciaux ».

Le cabinet de consultants Coopers et Lybrand en voulant représenter graphiquement le réseau d'interrelations et les obstacles qui existent au sein et entre les partenaires définit le category management comme les relations qui existent entre le merchandising³ et les achats chez le distributeurs et les fonctions marketing et ventes chez l'industriel (voir schéma 1).

Ainsi pour Coopers et Lybrand, le Category Management est le volet demande (*demand side*) de l'ensemble du processus ECR (le volet offre étant représenté par l'interface des fonctions logistique et gestion des stocks chez le distributeur, production et distribution physique chez l'industriel).

Schéma 1



³ La définition du merchandising pour les auteurs américains recouvre l'ensemble d'un processus dont l'aboutissement est « *the right product at the right place at the right time* ». Ce processus va de la sélection du produit à sa présentation sur le lieu de vente et inclut notamment la recherche des fournisseurs (*sourcing*) et l'approvisionnement.

Dans ce cadre, le category management est donc conçu comme un sous-ensemble de l'ECR.

ECR		Coopération marketing producteur distributeur
		Valeur ajoutée consommateur
Category Management	=	« Demand side » de l'ECR

Category management : un concept protéiforme

Historiquement une des premières et nombreuses définitions proposées du category management est celle donnée par A.C. Nielsen (1992)⁴.

Cette définition, très générale, même si on y retrouve l'éternel credo de la satisfaction du consommateur, apporte une nouveauté substantielle : l'idée d'une optimisation par groupes de produits et non plus par marques.

« Le category management est un processus qui implique une gestion par catégories de produits, considérées comme des domaines d'activités stratégiques, avec une adaptation magasin par magasin afin de satisfaire les besoins du consommateur. »

Pour Brian Harris⁵(1995) le category management se présente sous la forme d'un triptyque :

- philosophique⁶, la reconnaissance de l'intérêt stratégique que représente la gestion par catégories,
- organisationnel, le développement de plans d'actions, généralement annuels, mis au point conjointement par les industriels et les distributeurs,
- structurel, intégration chez le distributeur, sous une responsabilité unique, des fonctions achats et merchandising (au sens large, c'est-à-dire gestion des flux produits et merchandising).

Cette définition va un peu plus loin que celle de Nielsen en mettant l'accent sur l'élargissement de la fonction achats.

Laureys (1995) définit le category management comme *« Un processus par lequel les industriels et les détaillants arrivent à un gain mutuel plus élevé par une coopération menée pour atteindre un double objectif : 1) l'augmentation du chiffre d'affaires d'une catégorie en, étant attentif aux besoins des consommateurs 2) la réduction des dysfonctionnements par une meilleure analyse et une meilleure gestion des coûts de structure. »*

Marketing et gestion conjointe des flux de marchandises sont les éléments à retenir de cette définition.

⁴ Nielsen, *Category management, positioning your organisation to win*, NTC Business Books, 1992.

⁵ Harris, B., McPartland M. « Category management defined; what it is and how it works », in *Progressive Grocer*, septembre 1995, pp. 5-8.

⁶ Le terme philosophique doit être compris dans le sens de philosophie ou conception des affaires.

G.J. Vera⁷ (1997), associate professor à la Nijenrode University, en commentant la définition proposée par Nielsen en 1992 fait remarquer :

- qu'elle s'applique aussi bien à l'industriel qu'au distributeur,
- qu'elle propose une optimisation au niveau d'une catégorie et non pas d'un produit ou d'une marque,
- que ce travail doit être réalisé au niveau de chaque magasin et non pas au niveau du marché en général (micro marketing) et enfin,
- que le category management implique l'intégration de plusieurs départements fonctionnels.

Selon le Food Marketing Institute⁸ : *« Le category management est un processus de collaboration producteurs-distributeurs consistant à gérer les catégories de produits comme des domaines d'activité stratégiques. Il donne de meilleurs résultats car il est fondé sur la valeur ajoutée apportée au consommateur final.*

Généralement, le category management se définit par six composantes en interrelations. Deux d'entre elles, la stratégie et la chaîne d'approvisionnement, sont considérées comme essentielles et constituent donc le "coeur" du category management:

Les quatre autres composantes sont appelées composantes-supports car elles contribuent à la réalisation de la stratégie et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement:

- *La scorecard, pour mesurer la performance de chaque entité stratégique*
- *La capacité organisationnelle*
- *Les technologies de l'information*
- *La coopération entre les partenaires commerciaux*

Les composantes principales de la stratégie se traduisent par les postulats suivants :

Le category management nécessite l'implication de la direction générale.

Le category management s'appuie sur la mise en œuvre de l'intégration du consommateur, du produit et des stratégies fonctionnelles.

Le category management implique que les détaillants gèrent les catégories comme des domaines d'activités stratégiques.

Le category management implique que les industriels mettent en œuvre des stratégies et des processus permettant à leur catégorie ou marque d'être en phase avec les rôles et les stratégies des distributeurs sur ces mêmes catégories de produits.»

Category management	Processus collaboratif industriel-distributeur Elargissement du métier d'acheteur Gestion par catégorie au lieu de gestion par produit ou par marque
Catégorie	Domaine d'activité stratégique Gestion de la catégorie au niveau de chaque magasin

Le tableau récapitulatif 1 présente les idées communes et les différences entre les trois concepts analysés ci-dessus.

⁷ « Category management a matter of joint optimisation » [http:// library nyenrode.nl](http://library.nyenrode.nl)

⁸ Food Marketing Institute www.fmi.org/supply/category

**Tableau récapitulatif 1 –
Comparaison entre trade marketing, ECR et Category management.**

Concepts	Trade marketing	ECR	Category management
Idées communes	Coopération industriel-distributeur	Coopération industriel-distributeur	Coopération industriel-distributeur
Ressemblances	Satisfaction (implicite) du consommateur	Satisfaction explicite du consommateur	Satisfaction explicite du consommateur
Différences	Marketing du distributeur Coopération généralement limitée	L'ECR a un champ différent plus étendu que le trade marketing et que le CM (couvre supply et demand side)	Le CM implique une gestion par catégories contrairement à l'ECR qui n'en parle pas.
	Aucune mention de la fonction d'acheteur	Aucune mention de la fonction d'acheteur	Fonction acheteur élargie
	Aucune mention du concept d'économie	Volonté de mieux servir le consommateur en réalisant des économies	Volonté de mieux servir le consommateur en réalisant des économies

Sans nier la parenté de ces trois concepts, c'est au category management que nous consacrons la suite de cet article.

1.2. Le category management dans un perspective historique

Pour comprendre le category management sous un angle historique, il est nécessaire de mettre en parallèle, selon Van der Ster (1993)⁹, l'évolution des rapports entre producteurs et distributeurs ainsi que leurs préoccupations dans la réalisation de leurs objectifs.

Aux Pays-Bas, Van der Ster distingue quatre phases dans l'histoire des rapports producteurs-distributeurs.

Une première phase qu'il appelle « gestion produit » (ou marketing consommateur) qui a été initiée par les industriels qui cherchent à positionner leurs produits sur des segments de marché en utilisant les techniques du marketing de masse. Durant cette période, les rapports sont favorables aux industriels qui considèrent les distributeurs comme des entités purement passives et instrumentales (moyens d'écoulement des produits).

La deuxième phase, appelée « category management » (ou marketing du distributeur), s'ouvre lorsque les distributeurs décident également de s'intéresser aux consommateurs en appliquant le marketing distributeur. Dans ce but, les produits doivent être gérés comme des ensembles - des catégories – ce qui implique notamment sur un gestion par rayon et une gestion de l'espace de vente. Des mots comme merchandising, comptes clés et gestion des assortiments deviennent alors à la mode. Ce n'est tardivement dans cette période que le terme « category management » est utilisé. Pour Van der Ster le category management se définit comme un

⁹ Van der Ster, W. *Partnershiping de volgende fase in de relatie detaillist-leverancier*, Tijdschrift voor marketing, oktober 1993, pp.10-15.

courant de pensée ou une technique qui a été déjà appliquée, bien que sous des vocables différents et peut-être aussi avec des sens différents, depuis environ une décennie.

La phase trois, appelée « gestion des clients-distributeurs » ou « comptes-clés » ou « trade marketing », a débuté lorsque les industriels ont réalisé qu'il fallait cibler non seulement les consommateurs mais aussi les détaillants. Ceci devient même plus important quand les détaillants commencent à centraliser leurs organisations et que la plupart des décisions d'achats sont prises au niveau du siège. Les industriels commencent alors à considérer les détaillants comme des partenaires stratégiques avec lesquels des relations étroites doivent être entretenues. Ceci conduit à des promotions individualisées, à des plans par clients, à la création de groupes de travail pour mieux satisfaire les détaillants. Dans cette période, la nécessité d'une coopération entre industriels et distributeurs apparaît évidente aux deux parties, mais donne de maigres résultats car les « comptes-clés » et leurs organisations ne peuvent tenir leurs promesses. Et ce n'est pas mieux du côté des clients-détaillants.

Les raisons expliquant les difficultés rencontrées sont les suivantes :

- 1) l'approche prise est souvent trop unilatérale, les fabricants poussent leurs produits dans la chaîne et les détaillants négocient surtout des remises et des ristournes ;
- 2) la coopération n'est effective que dans des zones trop limitées (souvent le P de promotion est considéré comme la zone de coopération) ;
- 3) il y a un manque d'expérience de la part des comptes clés et des acheteurs.

La quatrième phase est appelée « partenariat » (ou gestion de la chaîne d'approvisionnement). Le partenariat est un concept ombrelle comprenant le partage d'information et la gestion intégrale de la chaîne d'approvisionnement qui ouvre un immense domaine de coopération. De plus, le partenariat n'est pas une activité initiée d'un seul côté mais conjointement par les industriels et les distributeurs.

La conception de Van der Ster conduit à une compréhension des inter-relations entre category management et comptes-clé, gestion-produits et gestion de la chaîne d'approvisionnement.

En ce qui concerne plus spécifiquement la France, nos observations et le suivi de l'évolution historique des concepts et des pratiques permet d'arriver à un développement en trois phases.

Au début des années 1980, confrontés aux difficultés des affaires, les industriels commencent à prendre conscience que les distributeurs, au même titre que les consommateurs, sont des clients qui peuvent contribuer ou, au contraire, faire obstacle à la réalisation de leurs objectifs. Ce qu'on peut intituler « trade marketing » se traduit par le fait que les distributeurs passent du stade d'entité passive dans l'écoulement des produits au rang de partenaires à part entière qu'il va falloir satisfaire.

Ainsi à côté d'un marketing « pull », traditionnellement mis en œuvre par les multinationales, où le consommateur final tire le produit en exigeant la marque, se développe un marketing « push » qui passe par la satisfaction prioritaire du distributeur.

Du côté des distributeurs, la même expression, « trade marketing », émerge avec la prise de conscience de la nécessité d'utiliser le marketing d'enseigne comme moyen privilégié de lutte concurrentielle, car il peut constituer une source de différenciation et de positionnement. Les distributeurs, par ailleurs, ne restent pas insensibles à l'aide spécifique et privilégiée que peuvent apporter les industriels dans l'acquisition de leur positionnement (exemple exclusivité Häagen-Dazs donnée à Monoprix et Casino).

Cette phase de trade marketing a donc un double aspect : un premier pas dans la coopération entre industriels et distributeurs qui prend bien souvent la forme d'opérations ponctuelles (« opérations trade ») et la volonté d'utiliser le marketing pour les distributeurs.

Dans une seconde phase, à partir des années 1990, l'émergence et le développement de l'ECR montre bien l'intérêt, mais aussi les difficultés, que présente la collaboration comme substitut de la gestion conflictuelle de la relation¹⁰. Industriels et distributeurs affichent la volonté d'établir des relations continues et en profondeur afin d'éliminer, d'une part, les dysfonctionnements logistiques, sources de surcoûts et, d'autre part, afin de mieux satisfaire les souhaits des clients finaux et donc de les fidéliser ainsi à la marque et à l'enseigne.

La troisième phase, celle du category management, apparaît en France à la fin des années 1990 et se développe avec des fortunes diverses dans la première décennie des années 2000. Le category management peut être considéré comme une réponse aux préoccupations communes des industriels et des distributeurs : concentration sur les aspects *demand side* de l'ECR qui avaient été négligés dans la phase de la naissance de l'ECR.

Dans la conjoncture économique difficile qui caractérise ce début de millénaire, industriels et distributeurs sont, plus que jamais, à la recherche d'économies à réaliser pour nourrir leurs profits même s'ils savent par expérience que la réalisation de la coopération et le partage des économies sont difficiles.

2. Le category management : enjeux, contraintes, efficacité

La mise en œuvre du category management doit être observée à deux niveaux : celui de l'industriel, de sa relation avec ses clients distributeurs et de son organisation, d'une part, celui des distributeurs, de leurs méthodes de gestion et d'organisation, d'autre part.

2.1. Le category management du point de vue de l'industriel

Le category management s'est déployé en France à partir des années 1990 dans un contexte de relations industrie-commerce profondément marquées, depuis une vingtaine d'années, par un climat conflictuel. Après avoir dominé les distributeurs dans les années 1960 par l'avance qu'ils avaient prise dans l'adoption des méthodes managériales modernes et la puissance de leurs marques, les industriels s'étaient résignés dans les années 1970 à des alliances avec les nouveaux commerçants dont les parts de marché étaient en croissance rapide. Le rapport de force allait s'inverser dans les années 1980 au profit des distributeurs en raison de la concentration du secteur et de l'importance de la part de marché détenue par chacun de ces distributeurs.¹¹ La fin des années 1980 et le début des années 1990 correspond à la période où se développent en France les nouveaux concepts orientés vers le partenariat (trade marketing, ECR, category management). Certains ont vu dans ces approches coopératives la fin des hostilités. La réalité des faits dément cette vision optimiste. Les négociations restent tendues. Chacun des « partenaires » tente de préserver sa position ou de reconquérir de la puissance pour améliorer la sienne. Le recours au législateur pour définir de nouvelles règles du jeu procède de cette logique. La loi Galland (1996), la loi NRE (2001) et plus récemment la circulaire Dutreil (2003) qui fixent le cadre réglementaire des relations industrie-commerce sont promulguées dans la période où se mettent en place ces approches coopératives. Il s'agit d'un signe qui traduit le fond (et surtout la forme) du débat.

Mais l'une des principales caractéristiques des acteurs, quel que soit leur camp, est leur pragmatisme. Les années 1990 voient la montée en puissance de la technologie qui ouvre des nouvelles portes pour améliorer la productivité, sous réserve que l'ensemble de la filière

¹⁰ Héliès-Hassid M.L., Benoun M. « ECR, l'ombre d'un doute » *Décisions Marketing* n° 15 sept-déc 1995.

¹¹ Benoun M., Héliès-Hassid M.-L., *Distribution, acteurs et stratégie*, 3^e éd. Economica, Paris, 2003.

s'accorde sur sa mise en place. L'optimisation de la *supply chain* devient une priorité : industriels et distributeurs doivent s'accorder pour en tirer bénéfice. Le marché, arrivé à maturité, ne permet plus de croissance. Il est plus important de fidéliser ses clients que d'en conquérir de nouveaux. La satisfaction du client (le bon produit, au bon prix, au bon endroit, au bon moment) est l'objectif vers lequel tendent industriels et distributeurs parce que c'est la seule manière de préserver son marché et sa rentabilité. Le marketing devient la clé du succès. L'apparition du category management correspond au « *besoin pour les distributeurs de mieux gérer l'offre globale des points de vente pour mieux satisfaire la clientèle cible de l'enseigne* » nous déclare un industriel. C'est dans le linéaire que se joue le combat : quelles références ? quelles marques ? à quel prix ? à quelle place ? avec quelle stimulation ?

Pour le distributeur, la solution se trouve dans la connaissance de son marché, mais compte tenu de l'abondance de son offre, il lui est difficile d'être un expert dans tous les domaines. Face à lui, dans chaque domaine particulier, l'industriel est un expert de son marché et peut lui apporter sa compétence. Les marchés des produits de grande consommation étant, en général, des marchés oligopolistiques se pose alors le choix du partenaire à privilégier comme pilote ou capitaine de catégorie (*category pilot* ou *category captain*). La tentation est forte de se tourner vers le *leader* car on peut supposer que sa première place est le fruit de son expertise. « *C'est un avantage d'être reconnu par les distributeurs 'category captain' par les compétences de gestion globale de la catégorie* » reconnaît un industriel. Au-delà de l'avantage évident qu'elle représente pour le distributeur en termes d'apport d'expertise et pour l'industriel *leader* en termes de marché captif, cette prime au *leadership* pose des questions : quelles limites ? quelle place pour les challengers ? n'y a-t-il pas, à terme, de risque de l'appauvrissement de l'offre ? quelle place pour les PME ?

La première limite que nous retenons est celle qui tient à la structure des marchés dans lesquels se situent les relations industrie-commerce. Chaque acteur (industriel ou distributeur) évolue dans son propre univers concurrentiel. Le but du distributeur est de s'imposer face à ses concurrents distributeurs grâce à une arme qui est, depuis près de cinquante ans, le *discount*. De son côté, l'industriel cherche aussi à développer sa part de marché face à ses concurrents.

Partager son expertise avec l'un de ses clients ne risque-t-il pas, pour un fournisseur, de nuire à ses relations avec les autres clients ? La confidentialité qui entoure un certain nombre d'actions de partenariat engagées n'est certainement pas étrangère à ce fait. Si l'on poursuit le raisonnement selon cette logique, le schéma qui pourrait se dessiner serait la conclusion d'accords en fonction du rang sur le marché.

Or, la surabondance de l'offre pousse aujourd'hui les distributeurs à réduire leurs assortiments. Les suppressions proposées par le capitaine de catégorie concerneront vraisemblablement, à performances égales ou proches, plutôt les références de ses concurrents que les siennes. Mais il existe une limite : une réduction trop drastique peut nuire à l'image de choix du distributeur sur son marché. Ainsi aux États-Unis¹², Andy Raskin fait remarquer que l'utilisation du même *category captain* par diverses enseignes conduit à une uniformisation de l'offre et, par conséquent à l'affadissement de la différenciation tant recherchée par les enseignes. Heureusement l'attirance de l'innovation vient modérer cette dérive : si un *challenger* met au point une innovation attractive, pourquoi le distributeur se priverait-il de cet avantage ?

L'analyse que nous venons de développer montre que la décision du choix d'un capitaine de catégorie doit s'opérer avec beaucoup de précaution. La question est assez simple à régler en

¹² Raskin, A., "Who is minding the store" *Business 2.0*, February 2003.

ce qui concerne les puissantes multinationales. Ces sociétés étant, en général, présentes sur plusieurs marchés, l'enseigne s'accordera avec l'une sur une catégorie relevant de l'un de ses marchés et avec l'autre sur une autre catégorie. Les enseignes peuvent, de plus, stimuler la relation en ne la pérennisant pas : si la performance espérée n'est pas atteinte, une redistribution des cartes sera opérée l'année suivante. « *Le partenaire intéressant est le leader en termes d'idées (plus que de chiffres)* » affirme le category manager d'un distributeur. Les industriels sont plus réservés : « *les entreprises qui ne sont pas leaders craignent cette démarche* » reconnaît un expert.

Quant aux plus petites entreprises, leur situation est délicate. « *Les PME n'ont pas les outils nécessaires pour construire le category management. Pendant les réunions, nous leur donnons notre lecture de la catégorie pour qu'elles s'inscrivent au mieux dans la stratégie que nous avons définie...notre rôle est de les aider mais sans se faire mal en les aidant !* », déclare un category manager d'une grande surface alimentaire.

Pour des raisons à la fois sociologiques et sociétales, les PME bénéficient actuellement d'un préjugé favorable auprès des grandes enseignes françaises. La recherche par les consommateurs de produits traditionnels, évoquant leurs racines, souvent fabriqués par des PME, leur ouvre les portes des grandes et moyennes surfaces. Mais si ce courant de consommation vient à s'essouffler, la logique économique des fortes rotations ne prévaudra-t-elle pas ?

La mise en place du category management ne permet aux PME de développer que deux stratégies : une stratégie de niche (la tradition, la région, la spécialité...) ou une stratégie de sous-traitance (fabriquer de la marque de distribution). En aucune manière, elles ne peuvent prétendre à un *leadership* de catégorie. Elles sont donc dans une situation de forte dépendance : à l'égard du marché dont les attentes sont souvent très fluctuantes, des category captains à la volonté hégémonique, ou à l'égard d'une enseigne pour laquelle elles produisent.

Le category management vient renforcer le recours aux PME pour fabriquer les marques de distributeur (MDD). A priori les grandes entreprises présentaient plus d'atouts pour fabriquer les MDD : capacités de production élevées, maîtrise des *process* pour des références fortement distribuées (donc susceptibles d'être aussi produites sous MDD). Mais avec une part de marché, en moyenne, de plus de 20% pour les MDD, le distributeur est aussi un concurrent pour l'industriel. Sur quelle base va s'opérer une coopération qui suppose une transparence de l'information de part et d'autre ? Chaque partenaire est-il prêt à communiquer des informations à celui qui peut être son principal concurrent ? Le rapport de force est, dans ce domaine, plus facile à soutenir pour les multinationales que pour les PME.

Au delà de la relation avec ses clients distributeurs, la mise en place du category management rejaillit aussi sur les structures et l'organisation de l'industriel. Historiquement, les entreprises industrielles avaient une organisation par grandes fonctions (production, marketing, commerciale, logistique, financière, personnel...). La mise en œuvre des nouvelles approches partenariales les a poussées à plus de transversalité. La recherche de la satisfaction du consommateur qui est la finalité déclarée du category management leur impose d'élargir la relation commerciale avec leurs clients distributeurs à de nouvelles dimensions (plus de marketing, prise en compte de la logistique). Cette contrainte se traduit par la nécessité de l'élargissement des compétences des collaborateurs et la mise en place d'organisations adaptées. (voir organisation commerciale Danone en annexe 2).

Au sein des directions commerciales, il devient nécessaire de spécialiser des cadres par enseigne, de créer la fonction de category manager dont la mission est de construire et

d'animer la catégorie en collaboration avec le client. La mise en place du category management correspondant à un vaste mouvement de concentration de la distribution et, par conséquent, à un risque de plus en plus élevé des enjeux de négociation, c'est à une profonde révolution des organisations commerciales des fournisseurs de produits de grande consommation que nous avons assisté dans la dernière décennie. Comme tout changement qui affecte les organisations, cette mutation a été parfois douloureuse pour les collaborateurs concernés et des freins se sont fait jour.

Analysé sous l'angle des relations industrie-commerce, le category management, en France, apparaît comme un nouvel avatar de la confrontation des deux parties. L'objectif déclaré est de réfléchir ensemble (distributeurs et industriels) au développement de la catégorie. Mais cette réflexion semble exclure les PME du partage d'un gâteau qui ne peut plus grossir. Pour ces PME, des opportunités existent (niches, marques de distributeur) mais sont-elles pérennes ?

2.2. Le category management dans la gestion opérationnelle du distributeur

La mise en place du category management chez le distributeur renvoie à des questions relevant de plusieurs registres : des questions de marketing et de logistique et des questions de structure organisationnelle.

Sur le plan du marketing, il convient de s'interroger sur le concept de catégorie : sa définition, son rôle dans la gestion du magasin et de l'enseigne, dans la contribution à sa rentabilité, sa traduction en magasin pour le client.

Sur le plan théorique, une catégorie peut-être définie comme un ensemble d'objets qui sont considérés comme équivalents et généralement désignés par un même nom. Analysé sous l'angle du consommateur, les produits regroupés au sein d'une catégorie répondent aux exigences de similarité, substituabilité et complémentarité.¹³

Lors de l'émergence du category management et de ce que nous pouvons assimiler à sa traduction opérationnelle en termes de merchandising, les univers de vente¹⁴, l'exemple de la catégorie « petit-déjeuner » a souvent été érigé en modèle. Le principe qui sous-tend cette catégorie est de regrouper l'ensemble des produits correspondant à ce moment de consommation qu'est le petit-déjeuner. Ainsi, idéalement, dans l'optique du consommateur, il s'agira de composer un assortiment correspondant à ses attentes pour ce moment de la journée en regroupant des produits comme le café, le thé, le chocolat, les céréales, les jus de fruit, les confitures, les biscottes mais aussi les viennoiseries, le pain, le beurre, le lait et les produits laitiers...

Traditionnellement l'organisation du distributeur était le reflet de l'organisation des industriels dépendant largement de la contrainte technologique : l'acheteur de café traitait avec des producteurs de café, celui des confitures avec les fabricants de confitures... le magasin était d'ailleurs organisé par rayon selon cette logique industrielle. Le category management vient bouleverser ce schéma. La volonté de respecter les attentes du marché peut et devrait se traduire, dans son expression ultime, par la mise en place des produits dans le magasin selon le critère de raisonnement du client qui n'aura plus à parcourir plusieurs

¹³ Pinto, M.-P. « Les univers de consommation : application du principe de catégorisation », *Décisions Marketing*, n° 17, mai-août 1999.

¹⁴ Les échanges avec les distributeurs font ressortir qu'il existe souvent dans leur analyse une assimilation des concepts de catégorie et d'univers.

travées dans un hypermarché pour se procurer les produits nécessaires à son petit-déjeuner mais trouvera dans un espace unique, l'univers, l'ensemble de ces références. « *Une catégorie est un ensemble homogène de produits répondant à la même logique consommateur et facilitant son choix en magasin* » précise un industriel.

Séduisante sous l'angle du marketing, cette approche se heurte à plusieurs limites dans sa mise en œuvre. La première difficulté que nous relevons tient à la définition du périmètre de la catégorie : la principale limite est la « *difficulté à cerner exactement le périmètre de la catégorie et à définir son rôle dans la politique globale de l'enseigne* » reconnaît un fournisseur du secteur agro-alimentaire. Pour reprendre l'exemple de la catégorie petit-déjeuner, où doit s'arrêter l'agglomération des produits : aux produits strictement alimentaires ou doit-on l'étendre à des produits non alimentaires (vaisselle, électroménager) utilisés dans ce moment de consommation ? Un distributeur soucieux de satisfaire sa clientèle qui se livrerait à une enquête (ou à une analyse à partir des tickets de caisse) pour définir une telle catégorie pourrait s'interroger sur la nécessité d'étendre la catégorie à l'exhaustivité des produits ou, de manière restrictive, à ceux qui sont le plus souvent cités ou consommés. L'observation des pratiques des distributeurs témoigne de cette difficulté à effectuer les regroupements. Ainsi Auchan a défini, pour l'épicerie sucrée, un univers « goûter-pause » tandis que Carrefour regroupe du salé et du sucré dans un univers « snacking ».

La constitution de l'assortiment dans une optique de category management se heurte, en France, aux pratiques commerciales générées par quarante ans de *discount* et d'affrontement entre les distributeurs et les industriels, même si le discours semble plus coopératif. La rentabilité du distributeur et surtout sa compétitivité en matière d'achats se fonde sur sa capacité à obtenir des marges arrières plus élevées que celles de ses concurrents. Constituer un assortiment suppose des choix. Entre deux références, l'une un peu mieux placée auprès des clients en termes d'appréciation qualitative et l'autre, moins bien placée, a priori, dans le jugement des clients, mais très productive sur le plan de la coopération commerciale, quel sera l'arbitrage final ? Si l'incitation est forte, le distributeur retiendra sans doute la seconde et cherchera à compenser son déficit d'évaluation par un avantage promotionnel pour le client final, partageant ainsi avec lui la marge arrière, tout en conservant une partie pour asseoir sa rentabilité. La logique de l'orientation client du category management pour la constitution des assortiments trouve sa limite dans la recherche de rentabilité du distributeur à partir des marges arrières.

Une autre limite qu'il convient de relever dans la constitution des catégories tient à la logistique : comment gérer simultanément et notamment dans leur implantation en magasin (mobilier), des produits dont la durée de vie est courte, moyenne ou longue ? En nous référant, à nouveau, à l'exemple du petit-déjeuner, le regroupement de produits de boulangerie (pain, viennoiserie) à durée de vie brève avec de la viennoiserie industrielle (durée de vie moyenne) ou de la biscuiterie (durée de vie longue) illustre bien ce problème.

La contrainte de l'espace tend aussi à réduire la portée de la notion de catégorie, ou tout au moins, son expression en magasin : la place est trop rare pour que le distributeur puisse se permettre d'envisager une double implantation. Que le café relève du petit-déjeuner et de la pause ne suffit pas à justifier une duplication dans le linéaire.

Qu'est-ce qu'une catégorie ?

Un ensemble de produits :

- substituables et gérables entre eux, même s'ils sont techniquement différents,
- gérables en magasin,
- regroupés de telle manière que la catégorie soit mesurable et constitue un domaine d'activité stratégique.

Défini par de nombreux acteurs comme « un état d'esprit » ou une « philosophie de gestion », le category management apporte aujourd'hui, dans cette optique, un bénéfice notable aux pratiques de gestion des distributeurs. Contraints à la fois par un marché stagnant et une réglementation restrictive à ne croître sur le marché national que par une culture intensive de leur clientèle, les distributeurs ont trouvé dans le category management une nouvelle voie pour améliorer leurs performances. La concurrence vive qui s'est instaurée entre les enseignes et les choix de positionnement qu'elles ont effectués renforcent cette orientation.

En mettant le client au centre de leurs préoccupations, en se dotant d'outils permettant de mieux comprendre leur marché et d'analyser plus finement les catégories, les distributeurs découvrent de nouvelles perspectives. La catégorie permet de penser les choses de manière plus globale : « *si le marché du biscuit se porte moins bien, on va chercher ailleurs, du côté de la viennoiserie, par exemple* » déclare le category manager d'un grand distributeur alimentaire. Le category management a, en quelque sorte, incité les distributeurs, à « sortir du cadre », à adopter de nouveaux modes de raisonnement, à rechercher l'amélioration de leurs résultats en mettant une dose plus forte de marketing dans leur gestion.

Cette pratique semble porter ses fruits puisque, selon une étude réalisée par le cabinet de conseil Cannondale Associates¹⁵ aux États-Unis, les détaillants attribuent 14% de l'augmentation de leur chiffre d'affaires au category management et les fabricants 8%. Ces résultats sont surprenants et il serait intéressant de disposer du même type d'étude en France où distributeurs et industriels qui se sont engagés dans la voie du category management reconnaissent certes des progressions mais plus modestes : dans un marché mature et stagnant le jeu est à somme nulle. « *En France, tout va dépendre des décisions stratégiques des quatre ou cinq distributeurs majeurs* » estime un expert-consultant qui considère que les cartes sont à nouveau dans les mains des distributeurs, non plus seulement à cause de leur puissance d'achat mais en raison de leur connaissance des marchés et de leur capacité à les analyser et à s'y adapter finement au niveau de chaque zone de chalandise.

Mais la logique de l'affrontement est dépassée : s'ils déclarent être les mieux placés pour gérer leurs catégories en cohérence avec la stratégie qu'ils ont définie, les distributeurs reconnaissent s'appuyer sur l'expertise de l'industriel, plus proche du produit. L'expertise du distributeur se situe dans la connaissance qu'il a de sa propre clientèle. Son objectif, par rapport à ses concurrents, est d'être plus pertinent qu'eux dans la lecture des catégories.

Un tel changement dans les modes de fonctionnement ne se fait pas sans difficulté en interne. Le category management suppose des bouleversements dans les structures et les organisations des distributeurs, à l'image de ceux qu'il provoque chez les industriels. Une observation attentive des grandes surfaces alimentaires dans la dernière décennie met en évidence de nombreux changements de structure. Pour certaines enseignes, traditionnellement décentralisées, l'objectif a été, dans un premier temps de recourir à une certaine centralisation pour améliorer les performances en matière d'achat et de logistique. Ces restructurations ne peuvent être mises en rapport avec la mise en place du category management. Ce sont les

¹⁵ Cannondale Associates 11 River Road, Suite 100, Wilton, CT 06897.

changements de structure plus récents, concernant la montée en puissance de la fonction marketing au sein des centrales et dans les magasins qu'il convient de prendre en compte. À titre d'exemple, dans les toutes dernières années, les enseignes Auchan et Carrefour ont été amenées à restructurer leurs centrales d'achats. Il est manifeste, à travers les fluctuations constatées, que l'organisation idéale est difficile à définir.

Conclusion

L'examen attentif de la littérature et du discours des acteurs fait ressortir que le category management a pour principale caractéristique de mettre le consommateur au centre des préoccupations des entreprises. Dans un marché saturé, c'est effectivement la manière qui s'impose pour préserver la croissance et les marges. Cependant, derrière la volonté affichée de l'entente et du partenariat, la réalité concurrentielle demeure.

Plus qu'un ensemble de techniques, le category management est un état d'esprit, mais sa construction requiert des méthodes souvent lourdes à mettre en pratique. Un conseil confesse : « *la méthodologie longue et lourde (huit étapes) et nécessite l'utilisation de beaucoup de données, certaines qu'on a pas et certaines qu'on ne veut pas donner.* »

Le passage de la théorie à la pratique est aussi périlleux. Cet expert ajoute : « *le category management est trop souvent un 'one shot' ce qui s'explique parce qu'il n'y a pas d'outil pratique (logiciel) pour gérer la catégorie.* » Cette opinion est confirmée par un autre expert : « *Quand on a fait les tests, même si les résultats sont satisfaisants, on se heurte au passage au déploiement* ».

La montée en puissance du marketing que suppose le category management s'accompagne d'une nécessaire remise en question des structures, des profils et, par conséquent, des hommes. C'est sans doute à ce niveau que se situe la clé de sa réussite et l'explication de sa mise en place parfois délicate.

Toutefois si la mise en œuvre du category management se heurte à certaines résistances, il ne faut pas nier que les mentalités évoluent. Un expert met en avant le « *rôle pédagogique de l'ECR* » qui, en réunissant autour d'une table industriels et distributeurs sur des projets communs « *a fait avancer les choses culturellement* ». Le category management s'inscrivant dans la logique de l'ECR bénéficie de cette mutation.

Références bibliographiques

Benoun M. , Héliès-Hassid M.L., « ECR, l'ombre d'un doute », *Décisions Marketing* n° 15 sept-déc 1995.

Benoun M , Héliès-Hassid, M.L., *Distribution, acteurs et stratégies*, 3è éd. Economica, 2003.

Gruen, Thomas. W « Le category management, nouvelle science de la distribution » in *l'art du marketing*, Les Échos, 2000.

Harris, B, McPartland M. « Category management defined; what it is and how it works", in *Progressive Grocer* September pp. 5-8 (1995);

Nielsen, *Category Management, Positioning your organisation to win*, NTC Business Books 1992 .

Pinto M.-P., « Les univers de consommation : application du principe de catégorisation », *Décisions Marketing*, n° 17, mai-août 1999.

Raskin, A. “ Who is minding the store” *Business 2.0*, February, 2003

Thil E.et Baraux J.C., *Un pavé dans la marque*, Flammarion, 1983.

Van der Ster, W. “*Partnershiping de volgende fase in de relatie detaillist-leverancier*”
Tijdschrift voor marketing, oktober 1993, pp.10-15.

Van der Ster W. « Category Management: inkoop nieuwe stijl » in *Tijdschrift voor Marketing*, juni, 1993 pp. 15-19.

Verra G.J « Category management : a matter of joint optimisation » *Nijenrode Research Paper Series* ,Centre for Supply Chain Management, No. 1998-01, Nijenrode University Press, January 1998

Guide d'entretien
Évaluation du category management

- 1- Quelle est votre définition du category management ?
- 2- Que représente, pour vous, une catégorie ?
- 3- Quelles sont les raisons qui expliquent l'apparition et le développement du category management ?
- 4- *Si vous avez mis en place le category management dans votre activité, quelles sont les raisons qui vous y ont poussé ?*
- 5- *Si vous n'avez pas mis en place le category management dans votre activité, quelles sont les raisons qui vous ont amené à cette décision ?*
- 6- Quels sont, selon vous, les avantages du category management
 - a. en général ?
 - b. *dans votre activité en particulier ?*
- 7- Quels sont, selon vous, les inconvénients ou limites du category management
 - a. en général ?
 - b. *dans votre activité en particulier ?*
- 8- Pouvez-vous citer un ou plusieurs exemple(s) de mise en œuvre (réussite ou échec) du category management ?

NB : Les questions figurant en italique ne sont pas posées aux consultants et universitaires

Identification du répondant

Secteur d'activité

Entreprise

Fonction

Annexe 2 : organisation commerciale Danone

Organigramme type d'une Direction Commerciale

Source : présentation écoles Danone 7 avril 2003

Dir. des Stratégies Commerciales
Dir. Commerciale Pôle
Dir. Category Management Pôle
Dir. Enseignes Internationaux

