

# L'APPROCHE CATEGORIELLE EN GRANDE DISTRIBUTION : ANALYSE COMPAREE ENTRE LA FRANCE ET LE CANADA

Dominique BONET FERNANDEZ  
CRET-LOG  
Université de la Méditerranée  
413, avenue Gaston Berger  
13625 Aix-en-Provence cedex 1  
[dominique.bonet@univmed.fr](mailto:dominique.bonet@univmed.fr)

## Résumé

Depuis plus de dix ans, les industriels et les distributeurs sont engagés dans la mise en œuvre de nouvelles techniques de management telles que l'ECR et le category management (CM). L'objectif est de rationaliser les coûts tout en optimisant la valeur pour le consommateur.

Si de nombreux travaux ont été réalisés en Europe et en Amérique de Nord sur la mise en œuvre du CM, il n'existe pas, à notre connaissance, d'analyse comparée sur ces deux continents. Le projet de recherche consiste donc à examiner, à travers l'analyse des perceptions d'acteurs clés, la réalité du CM, en France et au Canada.

## Abstract

For the past decade, retailers and producers worldwide have been implementing new management techniques such as ECR and category management in order to reduce costs and increase consumer value.

Our paper presents the first step of a research on compared analysis of category management implementation in France and Canada. Our objective is to explore the similarities and differences in both cases, through category managers words.

# L'APPROCHE CATEGORIELLE EN GRANDE DISTRIBUTION: ANALYSE COMPAREE ENTRE LA FRANCE ET LE CANADA<sup>1</sup>

## Introduction

La rationalisation des coûts est une préoccupation majeure de la plupart des entreprises industrielles et de distribution lancées dans la course à la globalisation. Une étude réalisée auprès de plusieurs sociétés de structure mondiale, Ruddle et al, (2006) a mis en évidence la valorisation de nouvelles capacités globales telles que le management de la relation client, le développement rapide de nouveaux produits ou encore la gestion de marques et le category management (CM). Ce dernier domaine est abordé désormais dans l'entreprise par une organisation transversale englobant tous les secteurs et tous les pays. Il caractérise non seulement les entreprises classiques de produits de grande consommation telle que Procter et Gamble que de nouvelles structures nouvellement globalisées telles que SmithKline et Beecham dans l'industrie pharmaceutique ou encore Citibank, dans le domaine du "consumer branding" bancaire.

Si le CM a été adopté comme démarche stratégique par de nombreux distributeurs et industriels en Amérique du Nord et dans la plupart des pays économiquement développés, peut-on dire que le contexte français soit de nature à favoriser son développement? Les conditions favorables à l'adoption du CM sont-elles réunies en France?

Notre projet de recherche consiste à examiner, à travers l'analyse des perceptions d'acteurs clés, la réalité du CM, en France et au Canada. Cette communication présente le premier volet exploratoire d'une recherche actuellement en cours.

La question de recherche est la suivante : quels sont les facteurs de convergence et de divergence des approches catégorielles dans les relations industrie-commerce en France et au Canada?

L'hypothèse centrale est qu'un certain nombre de caractéristiques relationnelles et organisationnelles sont communes alors que d'autres facteurs, contingents contribuent à différencier les deux systèmes.

Les données collectées chez 4 industriels français et canadiens en 2007 ont fait l'objet d'une analyse de contenu classique. Cette analyse sera ensuite consolidée par un panel plus conséquent. La totalité des verbatims sera soumise à une analyse propositionnelle des discours, permettant de faire émerger les similarités et les écarts des représentations et des pratiques.

La première partie présente le cadre d'analyse, le CM comme technique de management de la distribution dans une perspective globale. La seconde partie traite des premiers résultats et des

---

<sup>1</sup> L'auteur remercie Stéphane Maisonnas pour son assistance sur le terrain canadien

perspectives de la recherche.

## I. Cadre d'analyse et émergence de la problématique

Les techniques collaboratives développées par les distributeurs et les industriels depuis plus d'une décennie représentent un champ privilégié d'observation sur l'évolution de la distribution, dans la plupart des pays développés, Filser, (2002). Depuis le début des années 90, on assiste au développement de techniques collaboratives entre les acteurs de la distribution. Ces techniques trouvent leur origine dans deux facteurs principaux. Tout d'abord, l'impulsion donnée par les sociétés américaines de conseil en management accompagnant les industriels et des distributeurs dans leur démarche de rationalisation des coûts et d'optimisation de la création de valeur au consommateur, dans une perspective de globalisation. L'Efficient Consumer Response (ECR) a été initié aux Etats Unis en 1993 et en 1996 en Europe par Coopers & Lybrand. L'adoption massive des technologies d'interfaces (EDI, traçabilité) par les industriels et les distributeurs a constitué les bases instrumentales de leurs coopérations. L'ECR comporte deux volets principaux : managements de l'offre et de la demande. Le premier se centre sur les dimensions amont et logistique des échanges et préconise le recours à une logique de supply chain. Le second volet, visible par les consommateurs, concerne la dimension marketing et préconise le CM comme mode d'organisation des échanges. Le volet management de la demande de l'ECR préconise la gestion des produits et des interfaces producteur distributeur dans une logique catégorielle.

Le principe du CM consiste à regrouper l'ensemble des produits par univers (alimentaire, soin, maison, loisirs), puis par catégorie en fonction de leur complémentarité, similarité et substituabilité. Par exemple, dans l'univers alimentaire, les produits infantiles (laits, farines, biscuits, petits pots...) constituent une catégorie et sont regroupés dans un même espace. Une meilleure connaissance des consommateurs, par le scanning et les données immédiates de vente qu'il génère va permettre de définir les achats par rapport à un acte ou à un moment de consommation, le déjeuner, par exemple (Benoun et Helies-Hassid, 2004).

La littérature fait état des conditions de mise en œuvre des résultats et des stratégies de CM, en Europe, Dussard, (1998), au Royaume Uni, Fearne et Duffy, (2003), en Australie, Hogarth-Scott et Dapiran, (1997), aux Etats-Unis, Zenor, (1994), au Canada, Maisonnas (2004) et en France, Benoun et Helies-Hassid, (2004), Camman et al (2004), Bonet, (2006).

Quatre variables d'influence essentielles de développement du CM ont été identifiées (Cogitore, 2003). Il s'agit du comportement du consommateur, de la maîtrise des technologies de l'information et de la connaissance du consommateur, de l'environnement concurrentiel et de l'environnement légal et social.

Un survol de la littérature britannique nous indique que le contexte en Angleterre est marqué par un certain nombre de facteurs favorables au développement du CM, notamment l'environnement concurrentiel et le comportement du consommateur. L'orientation vers le CM au Royaume Uni s'explique dans un contexte de relations commerciales difficiles pour les industriels et les distributeurs: guerre des prix entre les distributeurs, taux de croissance faible et une demande de valeur quotidienne chez les consommateurs. Face à la concentration des distributeurs, l'industrie

agro-alimentaire anglaise se caractérise par une faible concentration. Cette situation favorise le développement du CM. Les résultats au Royaume Uni de même que ceux présentés dans l'étude comparée Royaume-Uni-Australie, Hogarth-Scott et Dapiran, (1997) indiquent que le processus de rationalisation permanent des fournisseurs par les grands distributeurs a abouti à une situation où seuls demeurent en lice quelques fournisseurs par catégorie de produits. Ces fournisseurs sont généralement d'importants fabricants ou conditionneurs -capitaine de catégorie- qui ont massivement investi pour répondre à la demande de plusieurs distributeurs. Ce fournisseur devient soit le seul sur une catégorie ou le lien principal entre le distributeur et les autres fournisseurs. Fearne et Duffy, (2003). Le CM est ainsi une source de performance.

Si aux Etats-Unis, WalMart a bâti sa réussite exceptionnelle sur ces principes dès les années 80, ou si en Hollande, Royal Ahold a initié sa réorganisation en CM dès 1992, les français marquent encore un réel retard. Il faut en trouver les raisons dans leur environnement légal, leur tradition de négociation conflictuelle et leur niveau d'adoption des technologies de l'information. D'une part, la plupart des méthodes prônées par le CM sont antinomiques avec la pratique des marges arrières et des ventes conditionnelles et d'autre part, elles nécessitent l'utilisation des technologies de l'information les plus pointues, tant au niveau de la gestion des bases de données clients et du suivi en temps réel des tickets de caisse et des flux produits, sur lesquels les distributeurs hexagonaux ne sont pas engagés, Cogitore, (2003).

Dans les faits, la conférence ECR France de novembre 2006 nous fournit un certain nombre d'observations sous la forme d'études de cas présentées par des binômes producteur-distributeur tels que Nestlé/Auchan, La Scad/Cora ou encore Unilever-Bestfoods/ Système U. Nous constatons deux axes principaux de coopération déclarée: la coopération sur la réduction des ruptures en linéaire et celle concernant la création de valeur pour le consommateur. Dans les deux cas, il s'agit davantage de résoudre des problèmes liés aux points de vente plutôt qu'à des questions d'ordre stratégique. En effet, on constate par exemple que 20 % des ruptures ont une cause industrielle ou logistique et 80% sont dues à une gestion inefficace au niveau du point de vente (Site ECR France, 2007). Ces coopérations prennent le plus souvent la forme d'un partage des données de vente et d'une implication de la force de vente de l'industriel.

L'analyse de la littérature et de la presse professionnelle en France et à l'étranger révèle une multitude d'approches dans la mise en œuvre du category management, aussi bien chez les industriels que chez les distributeurs (structure et processus). Face à la variété des réalités que recouvre le CM, nous avons tenté de mettre en évidence les facteurs de convergence et de divergence dans la mise en œuvre des approches catégorielles. Nous avons choisi de nous intéresser à deux pays, la France et le Canada.

## II.Méthodologie

L'échantillon de l'étude a été constitué sur la base de contacts avec des managers de l'industrie des produits de grande consommation. Dans la phase exploratoire, au total, quatre managers ont été interrogés, deux en France et deux au Canada. Ils appartiennent à des entreprises multinationales, leaders mondiaux dans leur domaine. Leurs fonctions concernent le CM.

La technique d'entretien utilisée est de type semi-directif, centrée autour de thèmes précis à aborder, conformément aux suggestions d'Evrard et al. (1993). Tous les répondants ont été

soumis au même guide d'entretien. Pour sa conception, nous nous sommes inspirés du modèle IMP d'interaction fournisseur–distributeur développé par Håkansson et al. (1982), et repris par d'Hauteville et al, (1996).

Figure 1  
Le modèle IMP d'interaction fournisseur–distributeur

<b>Atmosphère de la relation</b> Dépendance, pouvoir, coopération et conflits, attentes, rapports sociaux				
<b>Fournisseur</b>		Relation, Structure, Contenu et Processus	<b>Distributeur</b>	
<u>Organisation</u>	<u>Individu</u>		<u>Organisation</u>	<u>Individu</u>
Structure	Buts		Structure	Buts
Stratégies	Attitudes		Stratégies	Attitudes
Technologie	Expérience		Technologie	Expérience
Ressources	Ressources		Ressources	Ressources

Source: d'après Håkansson et al. (1982)

Ce modèle fait intervenir l'environnement général de la relation (taille, structure, dynamique des marchés), l'atmosphère générale dans laquelle elle se développe, son contenu et les caractéristiques propres aux partenaires (cf. Figure 1). Le guide d'entretien qui en découle comprend cinq thèmes principaux, après avoir identifié la personne interrogée et la structure:

- 1 qualification de la relation avec le partenaire – fournisseur ou client – au plan formel et informel (ambiance, contenu, processus, tendances),
- 2 forces et faiblesses de l'entreprise dans sa relation avec ses partenaires client ou fournisseur,
- 3 domaines de coopération développés entre les partenaires et formes prises par la coopération,
- 4 sources potentielles de conflit entre les partenaires et conséquences sur la relation,
- 5 performance de la relation au double plan économique et socio-organisationnel.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés en face-à-face au Siège Social en 2007. Comme le conseillent Mucchielli (1991) et Evrard et al. (1993), nous avons fait preuve d'empathie et avons pris le temps d'expliquer aux répondants les objectifs de la recherche. D'une durée moyenne de 60 minutes, les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des répondants. Ils ont ensuite fait l'objet d'une retranscription intégrale permettant d'effectuer l'analyse de contenu des verbatims.

### III. Résultats et discussion

Les premiers résultats émanant du traitement des données concernant les discours des managers de l'industrie est présentée en deux points: facteurs d'émergence et mise en œuvre du CM, dans la perspective des industriels français puis des industriels canadiens.

### 3.1 Facteurs d'émergence du category management

#### 3.1.1 Dans la perspective des industriels français

Les répondants industriels dans leur ensemble analysent l'émergence du CM comme la nécessité pour les distributeurs de recourir à l'expertise des industriels afin de lutter contre la maturité des marchés, l'absence de croissance des ventes en magasin et la concurrence en adoptant une démarche marketing. Avant l'arrivée du CM, les enseignes ne disposaient pas de stratégie explicite, déclinée par point de vente. Les acheteurs avaient une certaine autonomie. En adoptant une démarche catégorielle, l'objectif des distributeurs est d'acheter le mieux possible pour revendre le mieux possible en se préoccupant du consommateur. L'expertise de l'industriel – capitaine de catégorie- est alors mobilisée. Elle permet au distributeur de formuler sa stratégie de ventes et de se différencier en adoptant une démarche marketing fondée sur une connaissance des comportements d'achat en temps réel, de ses clients.

Le contexte concurrentiel est un facteur de développement du CM. En effet, la grande distribution est cernée d'une part par le hard discount qui attaque avec des prix bas et d'autre part, par les category killers qui se différencient par une offre plus élaborée. Dans ce sens, le CM a un rôle important à jouer pour permettre aux enseignes de se développer par une meilleure adéquation avec les attentes des clients.

#### 3.1.2 Dans la perspective des industriels canadiens

L'idée de départ est d'évoluer d'un marketing « promotionnel » et d'une approche commerciale très orientée vers la relation pour associer marketing et ventes dans une approche analytique rigoureuse. Les structures ont été adaptées afin de développer une offre d'études des consommateurs, à la disposition des clients distributeurs. L'enjeu pour les grands industriels est de devenir et de se maintenir capitaine de catégorie. Ainsi, analyser en permanence les données de vente et les transformer en recommandations stratégiques confère un avantage concurrentiel certain. Les industriels canadiens présentent le CM comme une évolution structurelle permettant un rapprochement entre les ventes et le marketing.

On observe dans les discours des industriels canadiens une mise en avant de la dimension structurelle du category management ainsi qu'une focalisation sur l'analyse des données de vente et leur importance stratégique dans la relation avec leur client distributeur. Les managers français défendent le CM et l'abordent de manière plus marquée en fonction de l'intérêt qu'il représente pour la stratégie des distributeurs et la pérennisation des échanges marketing que cela devrait entraîner. Le climat et l'environnement contraignant de la relation sont largement abordés.

Les industriels canadiens s'expriment davantage sur le contenu de la relation, les outils, les actions menées concrètement auprès de leurs clients distributeurs alors que les managers français

se centrent sur l'environnement et le climat de la relation et les raisons pour lesquels le CM devrait se développer en France, des considérations d'ordre plus philosophique sur leur coopération avec la distribution.

Le deuxième thème émergent des résultats de l'analyse des verbatims concerne la mise en œuvre du CM chez les industriels.

### 3.2 Sur la mise en œuvre du category management

#### 3.2.1 Dans la perspective de l'industriel français

Pour les répondants français, la mise en œuvre du CM est freinée à la fois par des causes internes –maturité des enseignes, rigidité des structures, conflits d'intérêt entre les achats et le marketing, restrictions budgétaires- et des causes externes –concurrence des formats alternatifs de distribution, comportement du consommateur et législation contraignante.

Les industriels travaillent en CM avec l'ensemble des enseignes mais à des niveaux différents, avec des degrés de maturité différents par enseigne. Chez les indépendants, ils deviennent des conseillers ; chez les centralisés, de véritables chantiers déclinés par enseigne existent. Les produits sont les mêmes mais la clientèle et les objectifs changent. Cependant, la progression du CM est freinée par des questions budgétaires. Malgré cela, les outils et les méthodes de travail demeurent.

#### 3.2.2 Dans la perspective de l'industriel canadien

Pour les industriels canadiens interrogés, le CM c'est d'abord de la création de valeur définie par les fondamentaux : le bon produit, au bon endroit, au bon moment pour le consommateur. Le CM c'est aussi l'augmentation des parts de marché, des profits et des ventes. Afin de répondre à la demande des distributeurs, les industriels capitaines de catégories se sont dotés d'outils marketing très importants, base de données clients, analyse des ventes globales. Concrètement, les industriels ont investi dans des systèmes d'information marketing. Ils ont créés des services CM composés de très nombreux analystes (jusqu'à trente analystes, selon les entreprises). Ces outils permettent l'accès aux données globales du marché, par produit, marque et magasin...et alimentent ensuite des analyses de portfolio et d'opportunités stratégiques régulièrement présentées aux clients distributeurs en demande. Selon leurs dires, cette expertise confère au capitaine de catégorie un pouvoir très important sur le distributeur.

La comparaison des premiers résultats indique une convergence des industriels français et canadiens sur le contenu de la relation : l'analyse des données de vente et le développement de relations de conseil afin d'accompagner le distributeur dans sa recherche d'optimisation des ventes. L'élément divergent concerne essentiellement le climat dans lequel s'opèrent ces échanges. En France, le CM subit de nombreux freins : rigidité des structures, conflits d'intérêt entre les achats et le marketing, restrictions budgétaires en interne. Les causes externes sont la concurrence des formats alternatifs de distribution, le comportement du consommateur et une législation contraignante. Au Canada, le climat des relations apparaît essentiellement influencé par les négociations commerciales, adoucies par l'importante expertise proposée par les industriels en matière de connaissance des comportements et de préconisations stratégiques.

## Conclusion

Dans cette recherche, nous nous sommes interrogés sur l'évolution du CM en France et à l'étranger. Dans le cas français, une forte médiatisation, de nombreux chantiers pilotes et expérimentations semblent assurer que ces techniques collaboratives se sont ancrées durablement. Cependant, en recueillant les discours des managers, un bilan plus contrasté se dessine.

Alors que les industriels français et canadiens répondent de manière convergente sur les facteurs d'influence tels que le rôle clé de la connaissance du comportement du consommateur, leurs représentations divergent sur d'autres facteurs, notamment les facteurs d'environnement (concurrence, loi) et le climat de la relation dans laquelle s'opèrent ces échanges. En France, le CM subit de nombreux freins : chez les distributeurs, rigidité des structures, conflits d'intérêt entre les achats et le marketing, restrictions budgétaires en interne. Les freins externes sont la concurrence des formats alternatifs de distribution, le comportement du consommateur et une législation contraignante. Au Canada, le climat des relations apparaît essentiellement influencé par les négociations commerciales, adoucies par l'importante expertise proposée par les industriels en matière de connaissance des comportements et de préconisations stratégiques.

Ce premier volet de notre recherche exploratoire nous conduit à présenter une simple esquisse de la situation, en considération de deux facteurs. Le premier concerne le panel restreint de répondants. Le second tient à la difficulté de tirer des conclusions globales à partir des pratiques – et des structures- très diverses observées chez les répondants en matière de mise en œuvre du CM. Notons que la distribution spécialisée ne fait, pour l'instant, pas partie de notre panel.

Une recherche portant sur un panel plus large et intégrant les représentations des industriels (Entreprises multinationale et PME), des distributeurs (centralisés et indépendants, généralistes et spécialisés) et des consommateurs est en cours et devrait permettre d'apporter des éléments complémentaires d'appréciation sur la mise en œuvre comparée du CM en France et à l'étranger.



## BIBLIOGRAPHIE

- Benoun M. et Héliès Hassid M-L., 2004, Category management, mythes et réalités, Revue Française du Marketing, juillet, n°198, 3/5.
- Bonet, D., Techniques innovantes dans les relations industrie-commerce: trade marketing, ECR et category management, III<sup>rd</sup> International Conférence on Economy and Transformation Management, Timisoara, Roumanie, 5-6 mai 2006.
- Camman ledi, C., Colin, J. et Livolsi, (2004), Le Category Management : un vecteur de transversalité, L'exemple du groupe Carrefour, 17<sup>èmes</sup> Journées Nationales des IAE, Lyon.
- Cogitore S, (2003), Le category management : Comment optimiser sa stratégie commerciale en gérant des catégories de produits, Dunod, Paris.
- d'Hauteville, F., Bardou, G. et Codron, J-M.(1996), L'innovation produit dans la relation fournisseur distributeur en agro-alimentaire, Rapport pour le compte du Programme Aliment 2000 (Direction Générale de l'Alimentation), ENSA-M, Montpellier, janvier.
- Dussart, C. (1998), category management: strengths, limits and development, European Management Journal, Vol. 16, n°1, pp.50-62.
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (1993), Market: études et recherches en marketing, Nathan, Paris.
- Filser, (2002), Faut-il des théories pour gérer la distribution ? in Réseaux des IAE, Sciences de gestion et Pratiques Managériales, Economica, Paris.
- Fearne A. et Duffy, R., (2003); Partnerships in the retail food chain, in Bourlakis, M. & Weightman, P. (Eds), Food Supply Chain Management, Blackwell Publishing.
- Håkansson, H. (ed) (1982), International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach, John Wiley & Sons, Chichester.
- Hogarth-Scott, S. et Dapiran, P. (1997), Shifting CM relationships in the food industry channels in the UK and Australia, Management Decision, 35/4 (1997), pp310-318.
- Maisonnas, Stéphane, (2004), Mesure des effets d'outils de promotion des ventes : application au contexte de la gestion par catégorie instaurée par le manufacturier, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des HEC de Montréal, Canada.
- Mucchielli, A. (1991), Les méthodes qualitatives, P.U.F., Paris.
- Ruddle et al, 1998, L'art de l'entreprise globale, Les Echos, disponible sur <http://www.lesechos.fr>.
- Zenor, M, (1994), The profit benefit of category management, Journal of Marketing Research, Vol.31, may.

