

LA NOUVELLE DISTRIBUTION

Marketing, management : des modèles à réinventer

Auteurs :

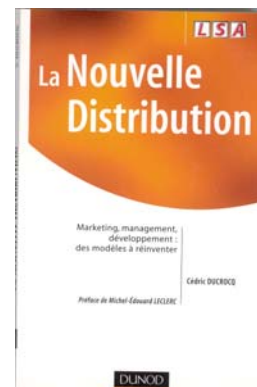
Cédric Ducrocq

P.-D.G. de Dia-Mart, société de conseil spécialisée
Dans la distribution – Membre de la Commission
des comptes commerciaux de la Nation

Éditeur : Dunod

Date de parution : 2002

Volume : 191 pages





INTERET DE L'OUVRAGE

Ouvrage court mais particulièrement dense et intéressant. Il permet de faire le point sur les évolutions récentes et futures de la grande distribution. Il offre une approche originale et permet de mieux comprendre les aspects spécifiques du marketing et du management dans les groupes de distribution gérant des réseaux d'unités commerciales importants. Loin d'être uniquement descriptif, l'auteur analyse les problématiques essentielles du secteur et remet en cause un certain nombre d'idées reçues.

CONCEPTS ET IDEES CLES

Composition de l'ouvrage

-  Quatre chapitres principaux.
-  Glossaire de 4,5 pages rappelant le sens des principaux termes spécifiques à la distribution.

Idées principales

L'ouvrage débute par une préface où M-E Leclerc met en valeur trois caractéristiques essentielles de la grande distribution :

- Hétérogénéité des comportements, des politiques commerciales, des formes de management, des modes organisationnels et capitalistiques... des diverses enseignes (ex. : Carrefour : actionnariat généralisé de Carrefour; Auchan : actionnariat essentiellement familial ; Indépendants constitués en réseaux : projets patrimoniaux des propriétaires indépendants est le puissant moteur décentralisé.
- Importance des forces intégratrices dans les domaines de la logistique (ex. : plates-formes multirégionales, nationales ou multinationales), des médias (ex. : augmentation de la part de la publicité nationale par rapport à la promotion des ventes sur site), etc.
- Juxtaposition d'organisations centralisées (ex. : grands magasins, HM intégrés) et décentralisées (ex. : commerce associé).

Dès l'introduction, l'auteur insiste sur deux idées :

- Le commerce est à la fois « local » (proche du client dans une zone géographique déterminée) et « national » (mode d'insertion d'une enseigne dans la société et l'économie de son pays).
- Le commerce est un acte culturel autant qu'une activité économique.

Le premier chapitre (« le commerce français en panne de modèles ») présente le « modèle latin » du commerce. Celui-ci repose sur une triple dynamique :

- Commerciale : magasins « machines à vendre » fondées sur le cercle vertueux « marges faibles, prix bas, volume de vente élevé », orientation plus commerciale que marketing (approche consumériste s'adressant plus au consommateur qu'au client ; absence d'un réel marketing d'enseigne...).
- Humaine : mise en avant de l'énergie humaine, réactivité, décentralisation, refus des structures centrales bureaucratiques...

- Développement autonome : croissance interne reposant sur une capitalisation limitée et un endettement fragilisant (fournisseurs, dettes bancaires).

A la fin des années 80, le modèle latin est remis en cause par quatre évolutions :

Evolution majeure	Adaptations du modèle latin aux évolutions	Effet négatif
Massification, (croissance externe, diversification)	Accroissement de la taille des groupes de distribution pour baisser les coûts (coûts d'achat et coûts fixes : publicité, coût des structures centrales...).	Perte de dynamique humaine et d'efficacité
Financiarisation (besoins en capitaux en augmentation)	Transformation du capitalisme familial traditionnel en capitalisme financier (appel aux marchés financiers pour financer le développement).	Modification de l'échelle de temps : nécessité de générer des résultats semestriels ce qui augmente les risques.
Sophistication du marketing d'enseigne	Concepts de magasins plus élaborés, stratégies d'assortiment élaborées, développement de MDD à fort contenu, stratégies de fidélisation et de gestion de la relation client...	Baisse de la dynamique commerciale, magasins plus beaux mais plus coûteux...
Rationalisation des process et centralisation du management	Standardisation des méthodes, formalisation des savoir-faire en outils normatifs, développement des supports orientant les décisions quotidiennes des équipes opérationnelles, uniformisation des comportements au sein des réseaux...	Perte de la dynamique humaine, diminution de l'impact de la promotion interne comme facteur de motivation...
Globalisation internationale	Accroissement du développement international.	Importance décroissante des échelons régionaux et nationaux au profit de directions fonctionnelles (marketing, informatique...) continentales ou même mondiales.

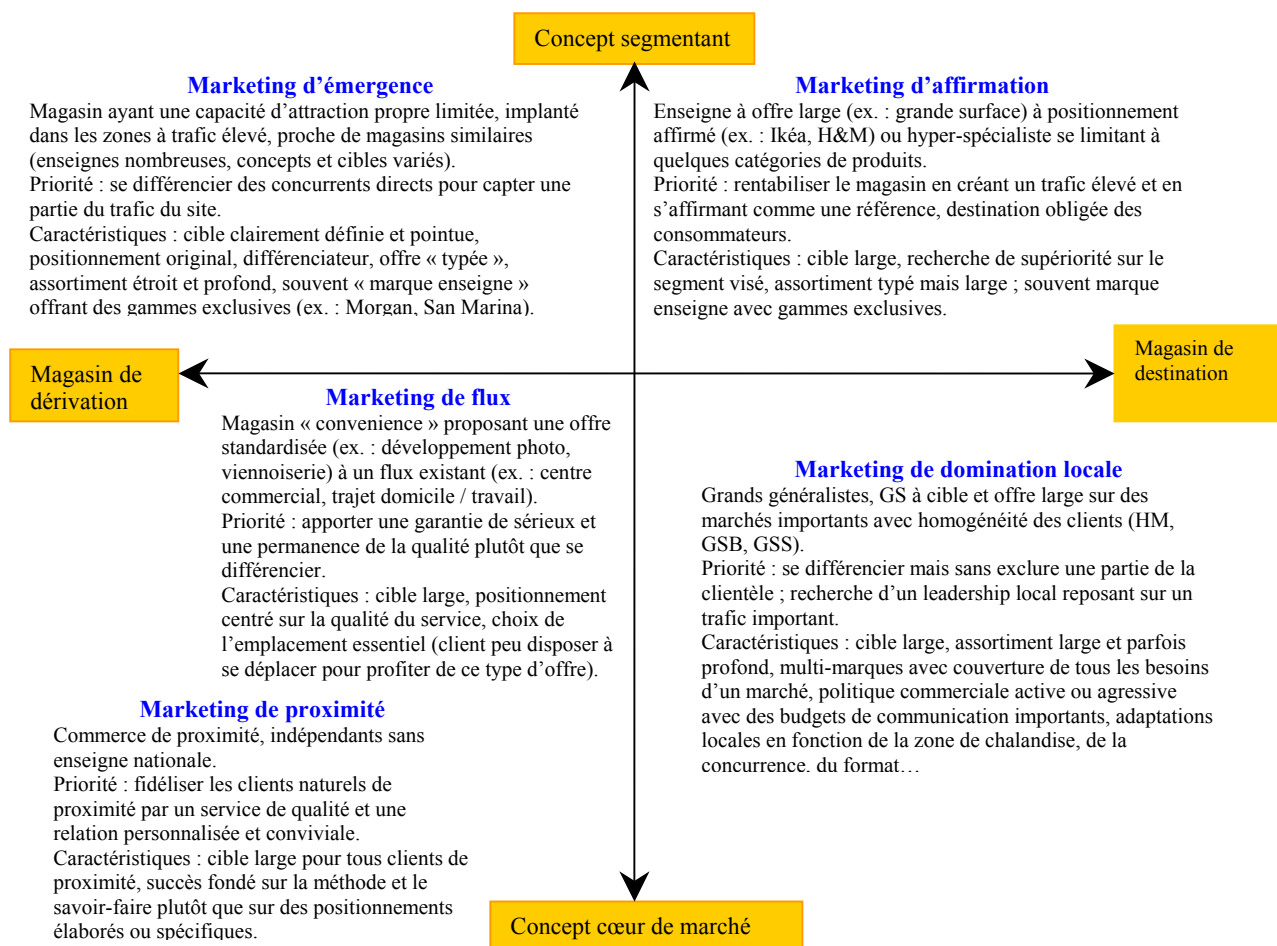
Selon Cedric Ducrocq, le marketing des distributeurs (chap. 2 : « inventer un véritable marketing de distributeur ») comporte quatre spécificités majeures par rapport au marketing des industriels :

- Pour un distributeur en réseau, le marché est un agrégat de situations locales : la stratégie doit partir de l'échelon local pour aller vers le national (marketing « multi-local »).
- La mise en œuvre de la stratégie marketing sur le plan local est aussi importante que la définition de la stratégie au niveau global : la volonté et la capacité des équipes opérationnelles à appliquer la stratégie marketing sont aussi importantes que la pertinence de cette stratégie. Le pilotage du marketing dans le réseau est étroitement lié au management et aux ressources humaines.
- Au contraire d'une marque qui peut développer un imaginaire, une enseigne de distribution ne peut pas s'écarter de ses magasins qui constituent une réalité que le consommateur mesure jour après jour. Le marketing d'enseigne doit donc être un « marketing de preuve ».
- Pour se différencier des concurrents, une enseigne ne peut se contenter d'un simple « promesse » commerciale : elle doit affirmer une mission, expression de ses valeurs internes.

Dans ce contexte, le marketing d'enseigne repose sur :

- La capacité du magasin à attirer un flux de clientèle spécifique et à générer un trafic propre (magasin de « destination »).
- La segmentation : plus la zone de chalandise est vaste, plus le magasin peut viser une cible de clientèle réduite. Inversement, plus le potentiel est faible, plus le magasin doit attirer la clientèle la plus large possible avec une offre peu « segmentante ».

Ces deux variables permettent de définir une typologie des marketing d'enseigne illustrée par le schéma suivant :



La suite du chapitre décrit les principales étapes du marketing d'une enseigne :

Domaines du marketing d'enseigne			Problèmes clés
Mission d'enseigne : justification de l'existence de l'enseigne sur le marché (qu'offre-t-elle d'unique sur le marché ?) Positionnement : position que l'enseigne souhaite occuper dans l'esprit du client par rapport aux concurrents (optimisation de trois contraintes : attentes des clients, concurrents, mission).	Offre	Assortiment	Cohérence, largeur, profondeur, nombre de besoins à couvrir, variété d'offre pour chaque besoin, marques, degré d'exclusivité et d'originalité de l'offre, etc.
		Prix	Niveaux, promotions, image prix, dosage entre prix permanents et prix promotionnels, influence des structures de gamme sur l'image prix, engagements sur les prix (ex. : remboursement de la différence), etc.
		Physique	Traduction de la mission d'enseigne dans l'identité visuelle, aspect intérieur et extérieur du magasin, organisation de l'espace et de la circulation, définition d'univers cohérents, principes de mise en avant des produits, de hiérarchisation de l'offre, type de merchandising (séduction ou clarification...), etc.
	Implantation	Sites, localisation, format	Type d'agglomération à privilégier, localisation (cœur de ville, quartier, périphérie), type d'implantation (solo, en zone commerciale, en centre commercial), format idéal, etc.
	Communication	Médias, marketing clients	Messages prioritaires à communiquer, cohérence communication - réalité des magasins, objectifs des promotions, programmes de fidélisation, démarche GRC, etc.
	Personnel et services	Méthodes de vente, services	Méthode de vente, rôles respectifs du merchandising et des personnel de vente, densité de personnel / m², attitude du personnel à encourager (conseiller, vendeur...), degré de mobilité et de polyvalence entre les rayons, profil et niveau de compétences techniques, niveau général de service, assistance, accompagnement du client avant, pendant et après l'achat, nature de l'offre de services (payant, gratuit), etc.

Pour chacune des composantes du marketing d'enseigne, C. Ducrocq développe les facteurs de succès et remet en cause divers mythes ; notamment ceux du « retailtenement » et du « one to one » :

- Assortiment : affirmer des « partis pris ».
- Prix et promotions : gérer l'image prix (stratégie d'image prix) et non pas seulement des tarifs.
- Personnel : c'est le premier élément du mix !
- Services : se concentrer sur le service de base, constitutif du métier de base.
- Physique : sophistiqué peut être mais toujours marchand. Le retailtenment est un mythe : qui va dans un magasin pour voir un spectacle ? Les clients viennent avant tout pour acheter.
- Communication : le « one to one » est un mythe. Dans la réalité, une démarche de gestion de la relation client peut avoir trois niveaux d'engagement :

Identifier pour comprendre	Améliorer la connaissance des clients, mieux comprendre leurs comportements et orienter la stratégie marketing ; actions de MD plus ou moins ciblées mais seule une partie de la communication est segmentée
Enrichir et segmenter la relation clients	Principales applications de type relationnel (journaux, newsletter) et promotionnel (offres et avantages, stimuli divers). Pour être rentables, les offres doivent être segmentées pour maximiser les espérances d'impact sur les ventes.
Adapter l'offre aux segments de clientèle	Adaptation non seulement de la communication mais aussi de l'offre aux segments (ex. : différenciation de la politique de prix). Niveau de GRC accessible surtout aux entreprises qui vendent un service et non un produit (ex. : banque, compagnies aériennes).

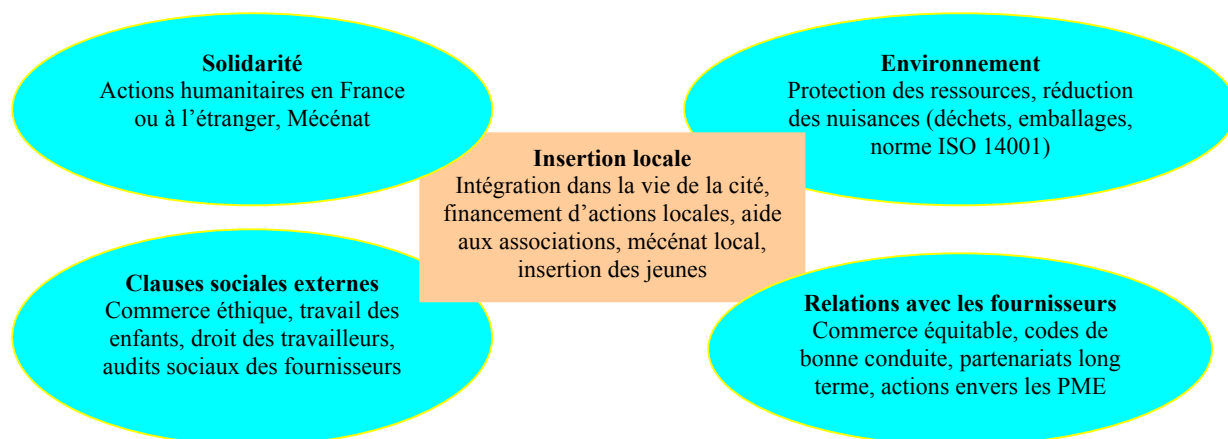
Pour C. Ducrocq, la GRC se heurte à des freins importantes tels que :

- Les clients veulent être considérés mais pas forcément identifiés et analysés.
- La GRC est orientée « entreprise » et non « client » quand elle a pour finalité de rentabiliser des segments de clientèle en leur accordant des niveaux d'attention et de stimulation proportionnelles à leur rentabilité potentielle.
- La relation client s'incarne avant tout en magasin à travers les comportements du personnel et non à travers des logiciels de GRC.

Le marketing d'enseigne fait appel à divers types d'études : études stratégiques (ex. : étude « mission d'enseigne » : analyse des racines de l'enseigne, adéquation avec l'air du temps ; étude « clé de lecture et parti pris » : critères de satisfaction, de non achat, de défidélisation), études de pilotage de l'offre (ex. : panels, relevés de concurrence), études d'optimisation d'un élément du mix (ex. : bilan de campagne de communication), études locales (ex. : études de potentiel de zone, enquête de satisfaction, visite mystère), études internes (ex. : étude des opinions et pratiques des salariés).

La fin du chapitre est consacrée aux mutations prochaines du marketing :

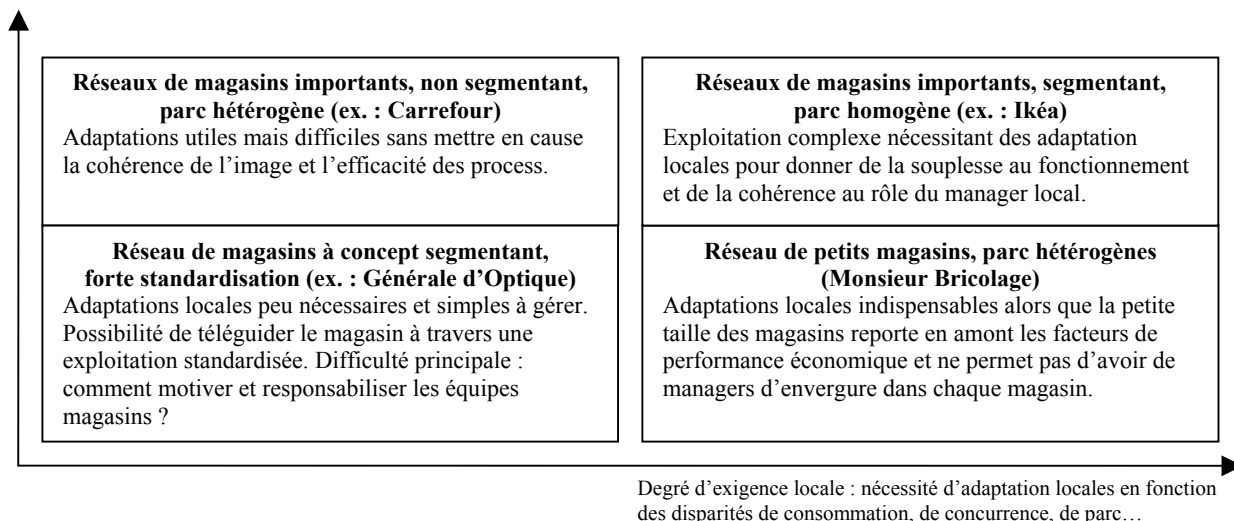
- **Marketing situationnel** : plus que le profil, c'est la situation qui explique les comportements des clients. Les choix des clients sont influencés par 4 dimensions : situation de visite (occasion, contexte, moment de vie...), fonction de visite (ce que cherche le consommateur : gagner du temps, faire des économies...), situation anticipée de consommation, fonction de consommation.
- **Marketing « briques et clic » et distribution multicanal** : Internet pose autant de problèmes qu'il offre d'opportunités (complémentarité entre magasins et site, cohérence des images, différenciation ou complémentarité des offres, cohérence des prix sur le site avec ceux des magasins...). La recherche de cohérence « physique – virtuel » au sein d'un réseau peut être difficile : un magasin physique est réel, local et sensoriel alors qu'un site Internet est virtuel, national et cérébral.
- **Ethique, développement durable, responsabilité sociale** : exigences d'autant plus importantes qu'elles ont un impact marketing auprès des consommateurs, un impact managérial (mobilisation et fierté d'appartenance des personnels) et un impact sociétal (image institutionnelle de l'enseigne). Selon L'auteur, les démarches éthiques dans la distribution couvrent plusieurs domaines qui peuvent avoir des déclinaisons locales :



Les spécificités du management des grandes entreprises de distribution en réseau est abordé dans le chapitre 3 (« Piloter des entreprises complexes en réseau »). Un problème managérial essentiel est de faire en sorte que les politiques du siège ou de la tête de réseau soient mieux comprises et appliquées dans les magasins : « comment diffuser l'énergie d'en haut (le siège ou la tête de réseau) ou d'en bas (les magasins) et assurer la cohérence dans des entreprises éclatées » ?

La réponse à cette question nécessite de déterminer la plus ou moins grande nécessité d'adapter les décisions nationales sur le plan local. Plusieurs situations sont possibles :

Taille des magasins : plus le magasin est grand, plus l'exploitation est complexe, moins la centralisation est possible (comment tout prévoir à distance ?).



Les réseaux peuvent faire l'objet de divers « modes de pilotage » (« modes de régulation » selon Mintzberg) :

Modes de pilotage	Caractéristiques
Supervision directe par le siège	Lien humain direct, décideurs proches des magasins, rencontre régulières, circulation de l'information peu formelle, relations interpersonnelles fortes.
Supervision directe à plusieurs étages	Création de niveaux hiérarchiques intermédiaires servant de relais ascendants et descendants (ex. : régions, super-régions). Risque d'empilement hiérarchique coûteux coupant le siège du terrain, filtre de l'information ascendante / descendante, constitution de « baronnies régionales »...
Pilotage à distance	Magasin « téléguidé » par un recours intensif aux technologies des systèmes d'information. Démarche surtout adaptée aux réseaux de petits magasins à l'exploitation facilement modélisable.
Standardisation (pratiques, méthodes, résultats à atteindre)	Démarche permettant d'assurer cohérence et productivité... Risque de perdre la pertinence commerciale locale et d'imposer aux magasins des choix inadaptés notamment en termes de dynamique humaine. Dans les réseaux importants, la tentation est forte de multiplier les standards et les procédures formalisées : « contraindre » dispense de « convaincre »... ce qui se traduit par un management trop centralisé et démotivant. Plus les réseaux grandissent, plus ils ont tendance à se reposer sur des supports écrits car c'est une solution rapide et peu coûteuse pour diffuser l'information.

Initiative locale orientée	Dans les réseaux disposant de cadres locaux à potentiel, définition de champs d'initiative locale sur lesquels le magasin est décideur ; mise à disposition du décideur des outils et informations qui l'aideront à prendre la meilleure décision. Ex. : laisser le magasin libre de construire son assortiment en lui donnant chaque mois la liste des références qu'il ne détient pas et qui font des bons scores dans les magasins détenteurs).
Management par les valeurs ou la mission d'enseigne	Quand les hommes partagent les mêmes convictions sur le marché et le rôle de l'enseigne, le problème de la centralisation devient moins difficile. Ex. : Chez Leclerc, chaque magasin est libre de fixer le prix des produits, y compris en marques propres ce qui se traduit par des écarts importants d'un magasin à l'autre mais la somme des décisions locales aboutit à une stratégie nationale cohérente grâce à la force des valeurs partagées (mission d'enseigne).

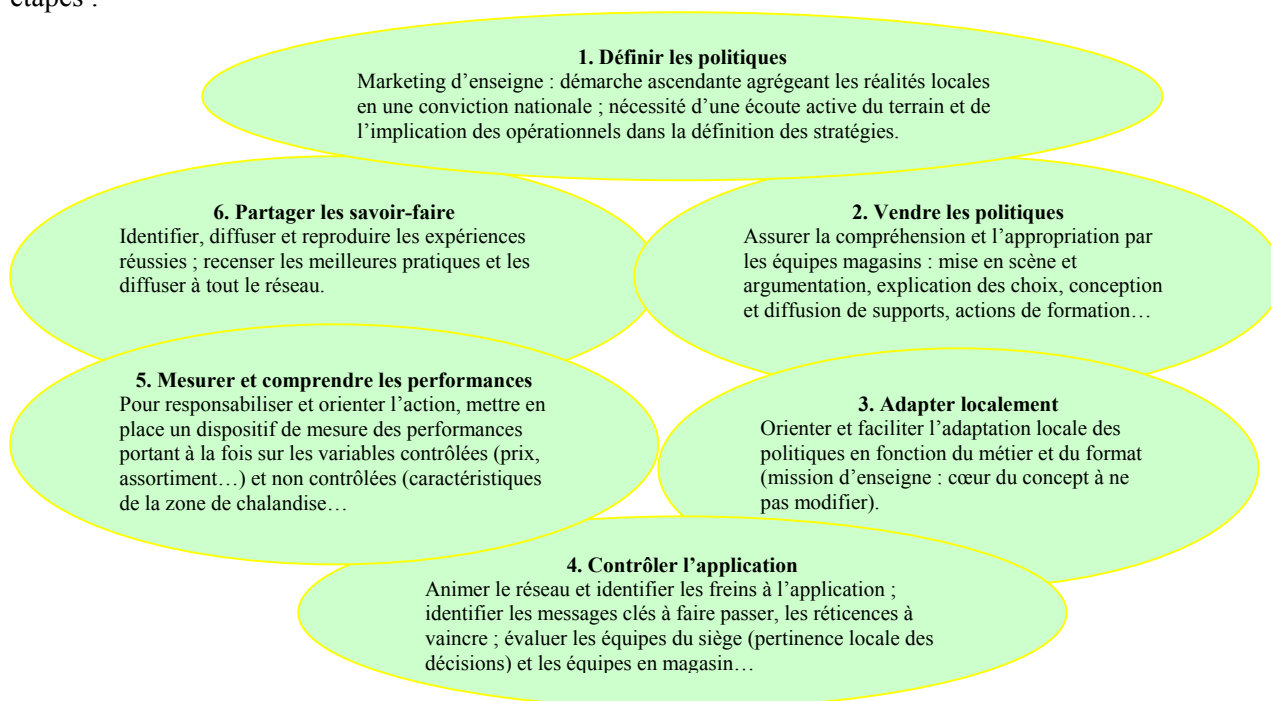
Un second élément est la nécessité de décloisonner l'entreprise pour faire travailler efficacement ensemble d'une part le réseau (le siège, les niveaux intermédiaires, les magasins) et, d'autre part les fonctions (achats, marketing, logistique, finances, ressources humaines...). Il s'agit de trouver une combinaison optimale à la fois fonctionnelle et géographique à travers une mission d'enseigne partagée par tous et des approches organisationnelles spécifiques (ex. : structures matricielles, changements systématiques d'organisation).

Le troisième aspect concerne la définition du pilotage des politiques commerciales dans le réseau : comment décliner la stratégie définie par le siège dans un réseau géographique éclaté et hétérogène, au travers d'hommes aux cultures et aux compétences inégales alors que le combat se gagne localement ?

L'enseigne doit :

- Définir ce qui peut être adapté (« périphérie du concept ») et ce qui ne doit pas l'être (« cœur du concept »).
- Mettre en oeuvre un pilotage permettant d'orienter l'adaptation locale sans la brider : standardisation des méthodes, initiative locale orientée, management par les valeurs ou la mission d'enseigne.
- Disposer d'un système d'information efficace : tableaux de bord de suivi commercial et de gestion sont des leviers majeurs pour un pilotage par « initiative locale orientée ».

Le système de pilotage des politiques commerciales et marketing dans un réseau comportent plusieurs étapes :



La fin du chapitre 3 est consacrée à deux autres aspects :

- La remise en cause des leviers de la dynamique humaine des 30 glorieuses et la nécessité d'en trouver de nouveaux :

Leviers des 30 glorieuses		Nouveaux leviers
---------------------------	--	------------------

	socioéconomiques	
Niveau d'implication et capacité de travail plus importants que le diplôme ; carrières rapides, favorisées par la croissance ; décentralisation et responsabilisation ; systèmes d'intéressement ou de prime à la performance individuelle...	Augmentation du nombre de diplômés ; autonomie, courage, bon sens... supplantés par les compétences en gestion et management ; promotion interne réduite (loi Raffarin, croissance faible) ; tendance à la décentralisation et perte progressive d'autonomie des magasins ; part variable des rémunérations en diminution...	Mission d'enseigne forte générant une fierté d'appartenance au magasin et se concrétisant par un projet local tourné vers l'insertion dans la ville et le quartier ; responsabilisation, valorisation des initiatives, implication et participation ; formation et pertinence du recrutement

- **L'orientation client dans les magasins** : elle est liée à une somme de micro - comportements quotidiens reposant sur un état d'esprit, une énergie et une volonté... qui tendent à se diluer dans le stress, la fatigue ou la routine. Sa mise en œuvre implique de prendre en compte les contraintes quotidiennes des équipes, de mobiliser en permanence des équipes, d'exploiter le traitement des réclamations des clients, de définir des indicateurs orientés clients (ex. : taux de satisfaction, taux de paniers sans rupture, respect des délais de livraison, délai de traitement des réclamations), etc.

Les stratégies de développement constituent un aspect essentiel du marketing des enseignes (chap. 4 : « Repenser les stratégies de développement »). En théorie, en augmentant sa taille, un réseau améliore ses conditions d'achat, baisse ses coûts logistiques, amortit plus facilement ses investissements en marketing, recherche / développement, communication, obtient un leadership qui permet de peser sur le marché... En réalité, selon C. Ducocq, ces avantages sont en partie annulés par l'accroissement des coûts de complexité, les rigidités, la lenteur des décisions, l'éloignement des structures centrales, la perte de réactivité face au marché... Le degré de complexité d'un réseau est directement lié à trois variables

Taille x Hétérogénéité (formats, pays) x Globalisation

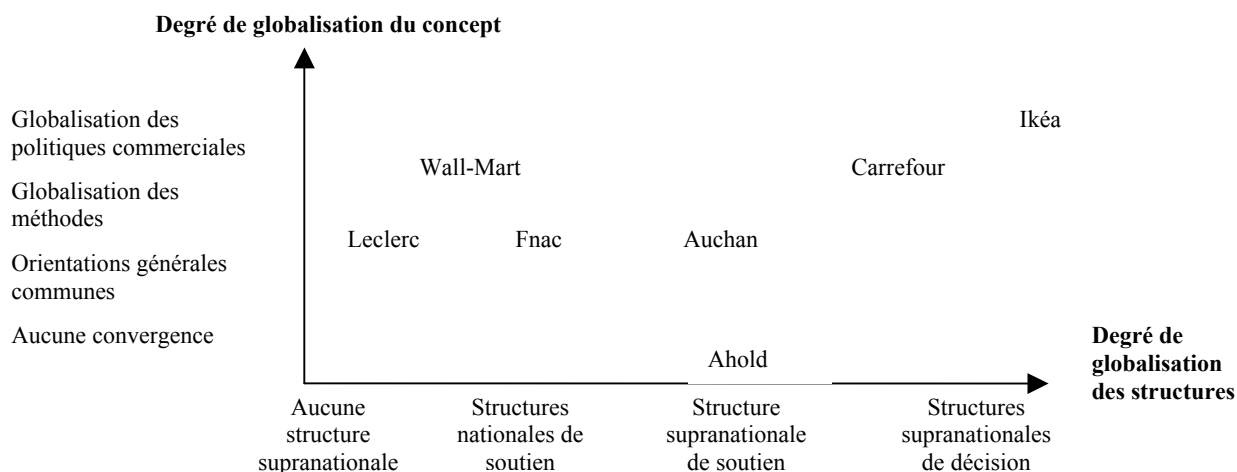
Avant les années 90, l'internationalisation permettait d'une part de sortir du marché domestique pour obtenir de nouvelles sources de croissance, d'autre part d'accroître la rentabilité en exportant le savoir-faire acquis. Au cours des années 90, l'internationalisation a fortement augmenté (accélération des ouvertures de magasins) débouchant sur une « globalisation » dont l'objectif est d'obtenir des synergies et des économies d'échelle à travers la standardisation des politiques commerciales et organisationnelles.

Globalisation croissante du marketing : standardisation croissante du concept et des plans d'action

Unités commerciales et politiques très différentes d'un pays à l'autre	Harmonisation limitée d'un pays à l'autre : les unités commerciales suivent seulement des orientations générales communes	Harmonisation développée : méthodes et procédures standards communes à tous les pays avec possibilités d'adaptations locales	Reproduction à l'identique du concept et des plans d'action d'un pays à l'autre
--	---	--	---

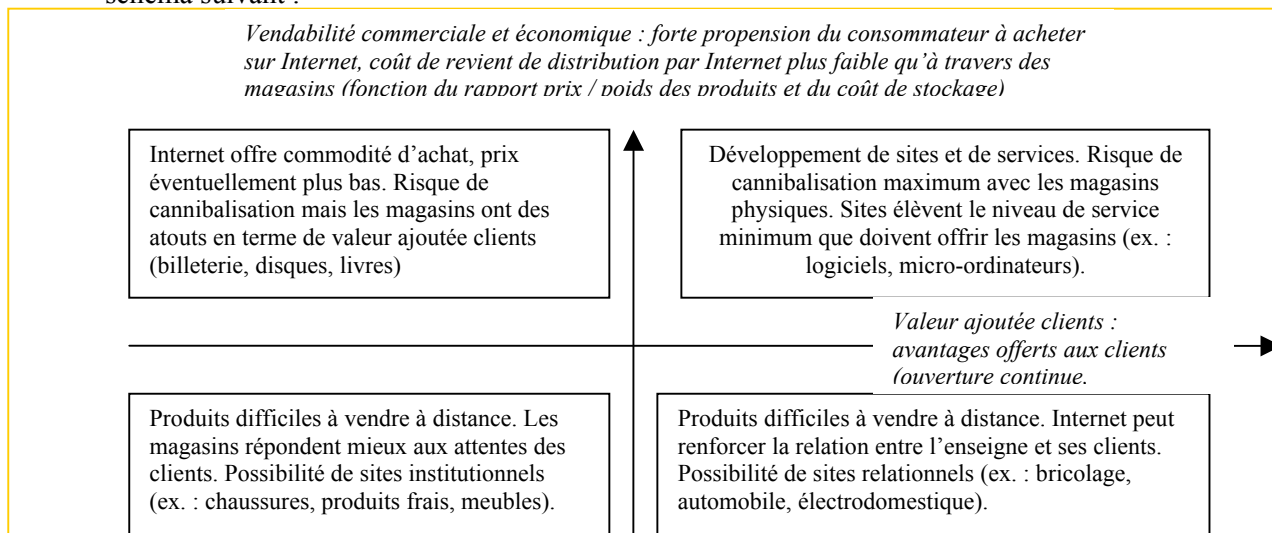
Globalisation croissante du management : spécialisation des services et de l'organisation

Absence de service spécifique	Structure nationale de soutien : département ou direction internationale chargée d'aider les autres directions pour toutes les questions de développement international	Structure supranationale : création d'une direction marketing internationale ayant autorité sur les directions nationales
-------------------------------	---	---



Selon l'auteur, plusieurs axes de croissance sont à remettre en cause :

- La diversification est rarement une réussite et ne peut constituer un relais de croissance que dans une optique financière.
- Lors des opérations d'intégration l'objectif de rentabilité est rarement atteint.
- Le e-commerce n'est profitable que pour les secteurs d'activité situés dans le quadrant nord-est du schéma suivant :



Compte tenu de ces éléments, la croissance future des groupes de distribution sera liée, selon l'auteur, à :

- La concentration sur un métier principal : deux ou trois formats maximum afin de focaliser les énergies et les savoir-faire tout en offrant un portefeuille de concepts permettant de maximiser la taille sur les pays historiques et de s'adapter à la variété des nouveaux pays.
- L'internationalisation : les pays d'origine arrivent à saturation.
- La recherche d'un leadership dans les pays d'implantation et le refus d'un « saupoudrage » multipays.
- La mise en œuvre d'une croissance externe sur les marchés développés et interne dans les pays émergents.
- La globalisation des méthodes et des pratiques mais surtout pas des structures de décision.
- La capacité à mobiliser des capitaux de plus en plus importants (forte intensité capitalistique).

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	+	Livre dépassant les capacités des élèves. Utile pour les enseignants souhaitant actualiser leurs connaissances dans le domaine de la grande distribution.

	BTS commerciaux	++	Important pour la culture des enseignants notamment ceux chargés des classes de STS MUC. Cet ouvrage permet de mieux comprendre les évolutions récentes et les enjeux actuels du marketing des grandes enseignes de distribution. Livre difficile pour les élèves. L’auteur a effectué une conférence dans le cadre de la rénovation du Action commerciale avec création du BTS management des unités commerciales.
Pour la préparation à un concours	Capet	+	Ouvrage utile dans une optique de maîtrise des connaissances théoriques de fond relevant du marketing de la distribution.
	Agrégation	++	Indispensable. Correspond pleinement à l’optique de l’agrégation (problématiques essentielles du marketing des groupes de distribution). Très utile pour préparer l’épreuve d’exploitation pédagogique d’un thème mais aussi pour donner une meilleure richesse théorique aux réponses formulées dans des études de cas d’écrit (externe) ou d’oral (interne et externe).
Pour la culture générale		++	Excellent ouvrage d’analyse et de réflexion.