

MERCHANDISING DU PRODUCTEUR/MERCHANDISING DU DISTRIBUTEUR : ETUDE DE L'INFLUENCE DU DEGRE DE CENTRALISATION DE L'ENSEIGNE

Par Christine DELOYE – Maître de conférences associé

Laboratoire Gestion et Cognition

IUT Techniques de Commercialisation de Toulouse

Résumé

Les distributeurs ont longtemps laissé la responsabilité du merchandising aux producteurs, mieux à même de mesurer l'évolution du marché. Depuis que la grande distribution dispose de ses propres sources d'informations chiffrées, la tendance s'inverse. L'observation montre que les applications sont différentes selon les enseignes. Ces différences peuvent être liées au degré de centralisation de l'enseigne.

INTRODUCTION

En 1985, J.E. Masson et Alain Wellhoff concluait ainsi leur livre *Qu'est-ce que le merchandising?*: « Le merchandising, c'est le nouvel enfant du Commerce moderne français...Mais c'est aussi l'enfant chéri d'un certain nombre de producteurs.. » Une double paternité assumée d'abord séparément : les fabricants forts de leur antériorité chronologique et les commerçants progressivement conscients de leur poids ont alterné position dominante / dominée. A l'aube de l'an 2000, et dans le contexte d'une stratégie globale de partenariat (trade marketing), un certain nombre d'industriels et de distributeurs se mettent à travailler ensemble dans le domaine du merchandising, comme ils le font déjà sur d'autres points.

Mais l'observation montre que cette coopération prend des formes différentes selon les enseignes. Il a semblé intéressant de chercher si on pouvait définir des typologies de comportement d'enseigne dans ce domaine des rapports merchandising producteur / merchandising distributeur, l'identification de catégories-types pouvant permettre aux industriels de déterminer, en fonction de leur interlocuteur, quel modèle de proposition merchandising ils pouvaient associer à leur offre commerciale. La piste explorée dans ce travail est celle d'un lien éventuel entre les politiques merchandising des enseignes et leur plus ou moins grand degré de centralisation des décisions, à l'image de ce qui a été observé en matière de référencement (Amine, Fady et Pontier, 1997). En effet de nombreux travaux sur la distribution (Boss et al., 1988 ; Filser, 1992 ; Benoun et Héliès-Hassid, 1993 ; Lhermie, 1994) retiennent comme variable explicative aux diversités des procédures d'achat l'organisation du canal d'approvisionnement des distributeurs, en distinguant deux grands types de centrales : d'une part les centrales directives, qui imposent une grande partie de l'assortiment aux magasins (unités de décision de référencement collectives au niveau des centrales nationales / régionales). Et d'autre part des centrales « ouvertes » où la majorité des achats sont effectués directement par les responsables de magasin auprès des fournisseurs (unités de prise de décision de référencement individuelles au niveau des magasins).

Dans une première partie, cette communication expose les principaux éléments qui ont fait évoluer les rapports entre producteurs et distributeurs en matière de merchandising. Dans la deuxième partie, il s'agit principalement de « tester » sur un cas précis la validité d'une hypothèse qui pourrait être formulée ainsi : les groupes à centrale directive sont également directifs en matière de merchandising des rayons/ ceux à centrale ouverte laissent la responsabilité du merchandising aux magasins. Dans un cadre limité -un rayon (celui des lessives) dans deux enseignes d'hypermarchés appartenant chacune à un type de centrale différent (Carrefour et Leclerc)- cette observation peut apporter une contribution à l'approche du sujet.

1. MERCHANDISING DU PRODUCTEUR ou/et MERCHANDISING DU DISTRIBUTEUR

L'Institut Français du Merchandising propose la définition suivante du merchandising: « un ensemble d'études et de techniques d'application, mises en œuvre, séparément ou conjointement, par les distributeurs et les

producteurs , en vue d'accroître la rentabilité du point de vente et l'écoulement des produits , par une adaptation permanente de l'assortiment aux besoins du marché, et par la présentation appropriée des marchandises. »

1.1. Mise en place des structures

« Historiquement, le merchandising a d'abord été développé par les fournisseurs ; ils voulaient préserver leurs parts de marché et connaître le positionnement de leurs produits dans les linéaires » analyse G. Paris (co-fondateur de la société Marthéma Partners, cité par Brusset, 1996). De fait une étude publiée en 1997 par l'Institut Français du Merchandising indique la répartition suivante en matière de date de création d'une structure merchandising (l'échantillon est constitué de 49 groupes industriels et 22 de distribution)

Tableau 1 : année de création d'une structure merchandising

	Industrie	Distribution
Avant 1980	14%	
Entre 1980 et 1985	17%	20%
Entre 1986 et 1990	36%	47%
Depuis 1991	33%	33%

Source : IFM

Le responsable merchandising industriel définit la politique de l'entreprise en la matière, choisit les outils, met en place cette politique et y forme les hommes (Fady et Seret, 1994). Des plans de linéaires sont élaborés à partir de logiciels (de plus en plus sophistiqués) intégrant des données chiffrées, plans qui sont ensuite appliqués de façon plus ou moins rigide dans les magasins. La suprématie des fabricants dans ce domaine a duré jusqu'à la fin des années 80, c'est à dire tant qu'ils ont été les principaux détenteurs d'informations, par exemple à travers leurs panels.

La tendance a basculé au début des années 90 : les progrès de l'informatique, la mise en place de caisses de plus en plus perfectionnées permettant de récolter directement des statistiques, ont permis aux distributeurs de disposer à leur tour d'informations, qu'ils ont exploitées avec l'aide d'instituts spécialisés (Iri Secodip, Nielsen). Des postes de responsable merchandising distributeur sont alors créés : à l'image de leurs confrères du secteur industriel, ils définissent une politique pour l'enseigne, qui se traduit, après analyse des résultats des panels et des données internes, par la mise en place d'études d'assortiment et de plans d'implantation.

Si les deux approches s'accordent à considérer, comme Chétochine (1992), que « faire du merchandising, c'est donner des instructions aux chefs de rayons à partir de plans pour qu'ils mettent en place les produits dans le cadre d'objectifs bien déterminés », il apparaît évident que les « objectifs » en question ne sont pas forcément identiques.

1.2 Objectifs

« Le mot merchandising est un véritable mot frontière. C'est là où les intérêts des fabricants et des distributeurs commencent souvent à diverger. De fait, il existe bien un merchandising du fabricant et un merchandising du distributeur. » (Chétochine)

1. 2.1 Les objectifs du merchandising du producteur

Dans une étude présentée en 1990 à l'Institut Français du Merchandising, P. Molle listait ainsi les objectifs merchandising d'un industriel :

Développer les résultats de ses gammes de produits

Favoriser les achats de ses produits

Faire revenir le maximum de chaland sur ses produits

Assurer son image auprès des chaland

Maîtriser la présence en linéaire de ses produits

Maîtriser l'information des chaland.

Parmi les autres formulations, on peut citer celles de Chétochine : Favoriser sa marque, pousser ses concurrents vers l'extérieur, pousser en avant ses produits de meilleure rentabilité. Ou celles de Masson et Wellhoff (1985), pour qui le producteur est amené à faire du merchandising pour quatre raisons : pour ne pas se désintéresser du point de vente, pour promouvoir son produit, pour apporter un service qui remplace peu à peu la « prise d'ordre » et enfin pour parler le même langage que le distributeur, celui du point de vente. Autant d'approches qui rejoignent l'idée de Fady et Seret que « s'engager dans une politique merchandising vise essentiellement à augmenter le chiffre d'affaires et à fidéliser les clients distributeurs à travers de multiples moyens : faire vendre l'ensemble de la gamme, favoriser préférentiellement les achats de la marque par les chaland, maîtriser la présence en linéaire des produits du fabricant ainsi que les informations délivrées aux consommateurs. »

Au-delà de ces objectifs de base, l'idée s'est progressivement imposée, que, dans un contexte d'intensification de la guerre des conditions commerciales, le merchandising devenait un vrai atout de réussite (Fady et Seret). Un vrai atout...ou « le » vrai atout? L'idée a été lancée à la Journée technique IFM du 28/5/97 par J.M. Pontgelard, Directeur du département Logiciels chez Nielsen: « Pour un industriel, la question peut désormais se poser en ces termes: quel est le levier de performance le plus important pour ma marque, le linéaire ou l'assortiment? ou encore: Sachant que les catégories et les marques ne réagissent pas aux mêmes effets, quel est le meilleur vecteur de progression de mon produit: les promotions et les prix, ou le linéaire? »

1.2.2 Les objectifs du merchandising du distributeur

Du côté du distributeur, les objectifs ont été cernés par les mêmes auteurs. Pour P. Molle, il s'agit de :

Augmenter les résultats du magasin, du rayon

Augmenter le panier moyen

Favoriser les achats d'impulsion

Augmenter la fréquentation (trafic)

Faire revenir le maximum de clients (fidélisation)

Améliorer le confort et la rapidité d'achat du client

Améliorer la manutention des produits (remplissage)

Améliorer l'image du magasin, du rayon

Mettre en œuvre un positionnement par rapport à la concurrence.

Des arguments qu'on retrouve chez Fady et Seret, qui y ajoutent l'idée de développer chez les consommateurs, le plaisir de sélectionner et d'acquérir les produits, et également chez Chétochine: déclencher les achats d'impulsion, faciliter les achats prévus, optimiser l'organisation du linéaire. Ce que Cohrs (1991) résume ainsi : « Il s'agit de créer et diriger le flux de consommateurs vers les zones à fort potentiel; et de tirer parti de la

logique visuelle et gestuelle du consommateur face au linéaire. » Ou plus concrètement de « Faire économiser du temps » subi et de l'argent sur les achats « corvée » à son client, pour que ce dernier puisse, après, dépenser son temps agréablement et sortir son argent plus facilement pour effectuer des achats « plaisir ». (Fady et Seret p33)

Dans un article intitulé « A la recherche du linéaire idéal », Y. Puget (1997), pour sa part, distingue plusieurs types d'attente. Pour lui, un linéaire idéal permet : aux clients de trouver rapidement l'article recherché, et de disposer d'offres complémentaires ; aux chefs de rayon de prendre en compte le contexte et la taille des magasins dans le choix des gammes; d'assurer la rentabilité globale du magasin; d'agir sur les plans d'implantation; d'adapter la gamme en cours de saison ; et enfin aux « category managers » de définir une offre adaptée aux besoins de la clientèle et de proposer des collections cohérentes; d'enrichir l'offre; de maîtriser le plan d'approvisionnement; de disposer d'outils d'aide à la décision.

Pour M. Bensoussan , directeur consulting chez CSC, la manière de penser, et donc de travailler des distributeurs est complètement à revoir: « Depuis des lustres, ils réfléchissent à l'assortiment, qu'ils intègrent ensuite dans les linéaires. Dorénavant, ils ne doivent plus acheter un article pour « faire un coup ». Il faut essayer de comprendre les besoins d'un segment de clientèle, et , après, imaginer une offre dans un rayon » (cité par Puget). L'idée est alors que le linéaire type doit être défini avant le produit . A l'inverse des habitudes actuelles...et en phase avec la tendance ,évoquée par J.M. Pontgelard pour les industriels, de situer la réflexion sur le merchandising en amont de celle sur l'assortiment.

1.3 D'un merchandising de combat à un merchandising de concertation

Le merchandising a d'abord été exclusivement l'outil des producteurs. Forts de leur connaissance des marchés et de leurs références chiffrées , ils détenaient jusqu'à la fin des années 80, les clefs d'une implantation « scientifique » des linéaires, et les planigrammes des plus grands groupes faisaient la loi dans les rayons. Mais comme le souligne Brusset (1997), ces préconisations n'étaient pas toujours innocentes. Le merchandising, tel qu'il était alors pratiqué, ressemblait un peu à la tactique du cheval de Troie. Cette tactique pouvait fonctionner tant que les ventes progressaient...L'arrivée des hard discounters et le recul du pouvoir d'achat des consommateurs ont conduit la grande distribution à réagir. Outre le développement d'une politique de marques propres, les distributeurs ont mis l'accent sur le positionnement et la fidélisation de leur clientèle. Et dans cette optique , ils se sont constitué des bases de données de plus en plus détaillées, alimentées par les sorties de caisse. C'est à partir du moment où il y a eu partage de l'information qu'on peut considérer que la « domination » des fabricants en matière de merchandising a commencé à s'émousser. Les rapports ont ensuite continué à évoluer dans le contexte du trade marketing et d'une modification des achats.

Le partage de l'information

La détention d'informations chiffrées sur les ventes de chaque produit en temps réel constituait une mine fantastique de renseignements pour les stratégies des fabricants... Qui ont commencé à penser qu'il pouvait y avoir un intérêt à « coopérer » avec les distributeurs. Alors que ,dans le même temps , les distributeurs faisaient un peu le chemin inverse : maintenant qu'ils possédaient des éléments chiffrés pour voir ce qui se vendait bien ou mal, ils pouvaient se passer des conseils et des études des fabricants ! Le rapport dominant / dominé en matière de merchandising s'inverse alors, le pouvoir passant des mains du fabricant à celles du distributeur.

Mais l'évolution ne concerne de la même façon tous les distributeurs, le degré de centralisation jouant un rôle important, comme l'explique L. Becquart (AC Nielsen) cité par Brusset, 1997 : « En France, la grande distribution a longtemps été sous-utilisatrice d'informations. Depuis quelques années, parallèlement à une très forte concentration dans ce secteur, les centrales les plus importantes ont mis en place des systèmes d'information très puissants , afin de sécuriser les systèmes de décision. On est passé du « doigt mouillé » au datawarehouse en matière de décisions stratégiques. Des groupes comme Auchan, Carrefour, Casino ou Promodès font ainsi remonter les données de tous les magasins à la journée. Les indépendants ne sont pas encore touchés par le phénomène, mais Intermarché centralise ses informations à partir des données de stocks en entrepôt et des sorties vers les magasins ».

Le fait que les distributeurs, d'une façon ou d'une autre, détiennent à leur tour des informations précieuses pour l'élaboration de plans de merchandising, a redonné une certaine forme d'équilibre à leurs rapports avec les

industriels , et les relations ont pris une tournure moins conflictuelle. « On passe d'un merchandising de combat à un merchandising de concertation », analyse J.P. Gaucher, directeur marketing et développement de Iri Secodip (cité par Brusset, 1996).

1.3.2 Dans le contexte du trade marketing

Cette évolution des rapports producteurs / distributeurs dans le domaine du merchandising est à rapprocher de celle qui s'est opérée pour l'ensemble des relations entre les deux partenaires, et qu'on regroupe sous l'appellation globale de trade marketing. Cette appellation a été introduite en France en 1983 par E. Thil et C.Barroux pour désigner le marketing fait par le distributeur. Elle est surtout utilisée depuis le début des années 90, avec de multiples traductions , définitions et implications (A. et A Zeyl, 1997) sur lesquelles on ne reviendra pas ici. On s'inscrit dans l'approche de Lhermie (1994), pour qui la meilleure approche de la notion de trade marketing a sans doute été celle proposée en 1992 par Louis Claude Salomon, directeur général des ventes Procter & Gamble France: « Faire du trade marketing, c'est intégrer, dans la stratégie de la marque, la stratégie de l'enseigne. ». On retrouve bien l'approche du « nouveau » merchandising , « marque associée à enseigne » équivalant à « producteur associé distributeur ». Si l'idée d'un lien entre le merchandising et trade marketing apparaît comme une évidence , la nature de ce lien a fait l'objet de multiples interprétations. Et les interactions entre les deux domaines ne sont pas perçues de façon identique. A l'occasion d'une journée technique IFM en 1992 sur le thème « trade marketing et merchandising », les prises de position des intervenants l'ont bien montré. Pour certains, le merchandising a une existence propre, antérieure à celle du trade marketing: « le merchandising a fait du trade marketing avant l'heure » (A. Bentolila , directeur commercial de LU) et « il est le cheval de Troie dans la communication distributeur / fabricant, l'occasion de construire un vécu commun »(P. Gallego , directeur de PGCD). Pour d'autres, il s'inscrit dans la globalité du trade marketing: « le merchandising est un outil privilégié de notre stratégie trade marketing » (A. Semerni, responsable merchandising Lu), « la première expression du trade marketing est le merchandising » (J. Chalouin, directeur de Perspective). Pour O. Nona, responsable merchandising chez Nielsen (cité par Brusset, 1997), les choses ont progressivement évolué : « On s'est enfin rendu compte qu'un outil ne faisait pas une stratégie, et que le merchandising devait faire partie d'une démarche bien plus stratégique, le trade marketing » . Une évolution que peut résumer le tableau proposé par J. Chalouin.

Tableau 2 : Distributeurs et producteurs : évolution des rôles

DISTRIBUTEUR		FABRICANT / PRODUCTEUR
Relais de l'offre	ACHAT/VENTE	Merchandising dominant
Gestion de l'offre	RAPPORT DE FORCE	Merchandising partagé
Marketing de l'offre	COHABITATION	Assistance merchandising
Merchandising contrôlé	HIERARCHISATION	Interactivité obligatoire
Déclinaison d'une stratégie d'enseigne		Dialogue sur l'offre et le comportement du consommateur
COMMERCANT	TRADE MARKETING	FABRICANT / MARKETEUR

Source : IFM/Perspective

Pour A. et A. Zeyl , avant de se lancer dans une opération de trade marketing , un industriel doit prendre en compte les contraintes structurelles de son client , et en particulier « son organisation centralisée ou décentralisée (une opération de TM dans une structure décentralisée requiert un plus grand nombre d'intervenants). » Ils observent aussi que, « pour des raisons historiques de relation, mais surtout de structure, les premières opérations de trade marketing ont été menées avec des groupes de distributeurs centralisés; les indépendants s'y mettent (surtout Système U) et Leclerc en est aux premières opérations. ».

On retrouve les mêmes références à la centralisation appliquées au merchandising chez Fady et Seret : « Selon la culture de l'entreprise, deux grands types d'organisation se mettent en place: un merchandising directif, surtout développé dans les sociétés succursalistes, un merchandising consultatif pour les enseignes au management décentralisé. ». Conscients de la nécessité d'un merchandising adapté aux différents clients, de plus en plus de fabricants (mais surtout les plus grands) optent pour des « déclinaisons » différenciées. La société Lu a ainsi été récompensée par le Mètre d'Or 1994 de l'IFM pour son merchandising ciblé en fonction des types de centrales.

1.3.3 Et de la réorganisation des achats

Si on trouve un lien fort entre pratique du trade marketing et degré de centralisation, c'est sans doute aussi parce que, comme le souligne O. Bassi (1997) « pratiquement, c'est le plus souvent la cellule achat qui initie ou fédère des actions de trade marketing en concertation avec les hommes du marketing et de la communication. » (Sauf chez Carrefour, où un poste de responsable trade marketing a été créé il y a deux ans.)

En matière de merchandising, les rapports avec les services achat ne sont pas forcément de même ordre. Dans un schéma classique « d'un côté les acheteurs conçoivent une offre avec leurs fournisseurs; de l'autre, les chefs de rayon animent leurs linéaires » (Puget). Mais - en partie en liaison avec la loi Galland de 1996 sur les relations producteurs-distributeurs qui a imposé de nouvelles contraintes en matière de négociations commerciales- les choses bougent. « Alors qu'auparavant on négociait d'abord, pour s'entendre ensuite sur la logistique et enfin mettre en pratique une démarche merchandising de terrain, aujourd'hui le merchandising fait partie de la négociation » (Brusset 1996). Ce que J.M. Pontgelard (Nielsen) résume ainsi : « En caricaturant un peu, on pourrait dire qu'avant le merchandising validait la politique commerciale; et que désormais c'est l'inverse. ». Et dans la distribution le merchandising n'est rattaché à la direction commerciale que dans 27% des groupes interrogés par l'IFM (contre 45% dans l'industrie), soit un pourcentage identique à celui des rattachés à la direction marketing (27% contre seulement 14% dans l'industrie). Lhermie note que le clivage entre achat et merchandising est une tradition plus forte en France qu'en Allemagne par exemple, où la négociation joue sur plusieurs critères (prix, promotions jointes, services d'assistance pour la gestion du linéaire).

Compte tenu du fait que la mise en place d'une politique merchandising présuppose une remontée et une centralisation des informations issues du terrain, les groupes les plus centralisés en matière d'achat mais aussi d'organisation partaient a priori avec une longueur d'avance (sauf lorsqu'il existe une lutte de pouvoir entre le siège et les magasins!). A l'inverse des groupements d'indépendants unis prioritairement autour d'une politique d'achat, et seulement dans un deuxième temps autour de fonctions d'aides à la gestion puis à la vente, comme le rappellent Hardouin et Ducrocq (1994), qui insistent toutefois sur le fait que, par rapport aux commerçants intégrés, la remontée d'information est à la fois plus aisée et plus délicate à mettre en œuvre. Car les indépendants sont à la fois réticents à une remontée trop systématique de l'information (ils ont « choisi » d'être indépendants), et en même temps prompts à signaler à l'enseigne les insuffisances ou erreurs de son marketing (ils ont un fort sentiment d'appartenance au groupe).

Mais au-delà de la remontée de l'information, c'est l'idée même d'une stratégie d'enseigne, puis de son application qui fait la différence. Les mêmes auteurs l'ont mis en évidence : « L'ensemble de l'organisation et des fonctions dans le commerce repose sur un double niveau: l'enseigne et le magasin, le national et le local... Le débat sur la centralisation commun à toutes les organisations est donc spécialement aigu dans les réseaux indépendants organisés. Il concerne avant tout le dosage entre un marketing d'enseigne fort et une adaptation aux conditions locales de marché... Le fait que le commerçant membre d'un réseau joue son propre argent le rend d'autant moins enclin à appliquer sans discussion un marketing d'enseigne défini par d'autres. ». Les questions que se posent la plupart des groupements d'indépendants en matière de merchandising relèvent de cette même démarche: dans la mesure où le réseau a capitalisé un savoir-faire, n'est-il pas légitime qu'il transfère son expertise? On peut considérer comme un début de réponse positive la mise en place par le GT (groupe de travail composé d'adhérents) Parfumerie de Leclerc d'un « dossier de conseils » en matière d'assortiment et d'implantations, en soulignant le fait que d'autres GT y réfléchissent aussi.

Dans sa première approche, le merchandising du producteur visait à vendre au mieux sa marque, ses produits, auprès de ses clients, les distributeurs. En se lançant dans un rôle de merchandiser, le distributeur a modifié la cible finale : il s'agit de toucher le consommateur, et tout spécialement de le fidéliser. Les fabricants intègrent petit à petit cette notion, qui les oblige à repenser complètement leur approche du merchandising. La phase actuelle apparaît comme une phase de transition, certains distributeurs ayant « basculé » vers une prise en main complète du merchandising de leurs rayons, alors que d'autres gardent encore des liens forts dans ce domaine avec les fabricants.

2. LE MERCHANDISING DU RAYON LESSIVES

Pour situer sur un terrain concret cette évolution des rapports entre producteurs et distributeurs en matière de merchandising, une étude a été menée sur un rayon -celui des lessives- dans deux enseignes d'hypermarchés - Carrefour et Leclerc.

2.1 Présentation de l'étude

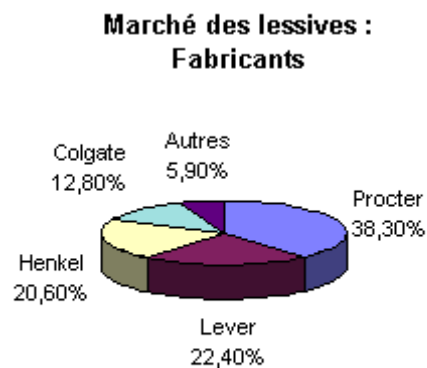
Le rayon Lessives a été retenu pour une observation « terrain » de la pratique du merchandising dans la grande distribution- et plus précisément des rôles respectifs des merchandising producteur-distributeur. Les éléments présentés dans cette partie proviennent d'entretiens semi-directifs menés au cours du quatrième trimestre 1997 auprès des responsables merchandising (ou d'acteurs importants dans ce domaine) des deux principaux industriels du secteur (Procter & Gamble, et Lever), de deux grandes enseignes d'hypermarchés, l'une (Carrefour) relevant d'une organisation centralisée, l'autre (Leclerc) associée à un groupement d'indépendants ainsi que de spécialistes de logiciels merchandising chez Nielsen et Iri Secodip.

Le positionnement du rayon Lessives en hypermarché offre un certain nombre de caractéristiques propres à justifier d'un effort merchandising particulier. En effet, il s'agit de:

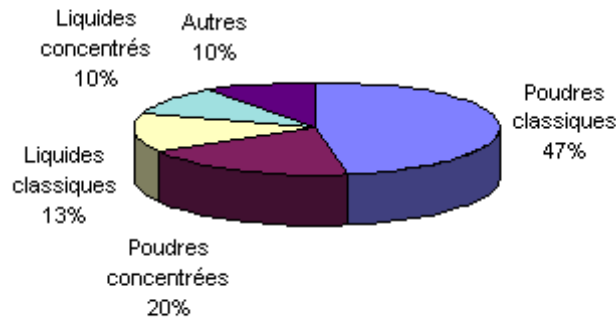
Un marché très concentré, où quatre fabricants se partagent 94% du marché, dont 60,7 % pour les deux leaders (Procter & Gamble, et Lever)

Un marché dominé par les poudres classiques (47%), faiblement concurrencées par les poudres concentrées(20%), les lessives liquides classiques (13%) et concentrés (10%), et loin devant les autres lessives spécialisées à la main, pour laine. (10%)

Schéma 1 : structure du marché des lessives



Marché des lessives : Segments



Source : Fabricants

Un marché où les grandes innovations ne sont pas très fréquentes, la plus importante sur la période récente étant le lancement de poudres « compactes ». Mais ces formules concentrées ont pour le moment du mal à s'imposer en France.

Un marché où les clients effectuent leurs achats de façon extrêmement rapide (Etude IFM / MCA 1994) :

plus de 53% des consommatrices se décident en moins de 10 secondes.

Les achats concernent à 83% une marque de fabricant (marques distributeur ou premiers prix pour les autres)

45% achètent une marque concurrente en cas d'absence (rupture) de la marque de lessive recherchée. « Au rayon des détergents, la fidélité exclusive à une marque s'est dégradée. les consommateurs ont aujourd'hui un petit groupe de marques disponibles au sein duquel ils choisissent en fonction des promotions proposées en GMS » (B. Meurisse, Henkel)

80% des achats de lessive sont prédéterminés avant l'entrée dans le magasin

Dans 63% des cas, la marque achetée était celle recherchée par le consommateur

Un marché caractérisé par une véritable « guerre des prix », entre 1991 et 1996 (jusqu'à la mise en place de la loi Galland). Et où les promotions représentent 16,7% du CA et 10,8% des références des hypermarchés.

Un marché qui représente en moyenne 1,1% du chiffre d'affaires global (hors essence et cafétéria) des hypermarchés (0,96% pour les grands hypers et 1,11 pour les autres)

2.2 Le Merchandising « Lessives » vu du côté des producteurs.

Face à un marché où les relances classiques (nouveaux produits, promotions) ne jouent pas un rôle optimal de dynamisation des ventes, les producteurs cherchent d'autres « instruments » propres à séduire ce consommateur pressé et volage.

2.2.1 Les objectifs

Ces « instruments » peuvent prendre différentes formes. Procter & Gamble a ainsi lancé récemment une « dose universelle », qui permet une comparaison en termes de nombres de lavages entre les marques et les formats.

Plusieurs fabricants ont déplacé la guerre des prix sur le terrain des « primes à l'achat », comme Lever qui a proposé un baril d'Omo avec un gel Cif.

Mais au-delà de ces innovations liées aux produits, les deux fabricants s'accordent à reconnaître l'importance croissante du merchandising. Pour Louis-Claude Salomon (Procter & Gamble) cité dans L'Essentiel du Management (juin 97), le but est « de simplifier et de clarifier l'offre pour que l'acheteur puisse se repérer plus facilement ». Même motivation chez Lever qui vise à « présenter une offre et une organisation claires, qui répondent à la volonté d'achats rapides ». (D'après une enquête de la Fédération des associations de familles de France, une majorité de clients trouvent le rayon des lessives très complexe et déplorent de ne pas pouvoir établir un rapport qualité / prix entre les produits).

Avec en second plan l'idée de « veiller à éviter la rupture d'approvisionnement, qui se traduit par une perte de CA à 55% pour le distributeur et à 45% pour le fabricant » (Lever). Et donc de satisfaire tout le monde: « le consommateur, l'industriel dont les produits vont tourner davantage, mais également le distributeur qui souffrira moins des ruptures, immobilisera moins de stocks et encaissera plus de cash. » (Procter)

2.2.2 Les structures

Partant d'objectifs globaux similaires, les deux industriels ont mis en place des structures merchandising dont les outils, les moyens et les actions diffèrent, comme le montrent les documents présentés en Annexe 1. Dans les deux cas, si l'existence d'une structure merchandising est déjà ancienne (1983 chez Procter et 1986 chez Lever), elle n'a pris sa forme actuelle que récemment (respectivement 1995 et 1994), avec un souci d'adaptation à l'évolution (la révolution ?) de la demande de certains distributeurs.

2.2.3 Evolution ou révolution ?

Jusqu'à il y a encore quelques années, la plupart des distributeurs donnait la charge du merchandising du rayon à leur fournisseur « préféré ». Un travail se faisait en amont avec la centrale de référencement, puis le fabricant établissait un planigramme papier préconisant les implantations de ses produits...et éventuellement celles des autres. A charge pour les commerciaux de le « vendre » ensuite dans chaque magasin au responsable de l'implantation (chef de rayon ou employé chargé de la mise en rayon). Souvent les forces de vente participaient concrètement à la mise en place de la (nouvelle) implantation, avec le risque de voir implantée non pas la préconisation « objective » qui avait reçu un aval de principe de la centrale, mais celle, plus « subjective », du fabricant dont la force de vente aura été la plus « active » (parfois aussi financièrement!). Autant d'éléments qui permettaient à l'époque aux deux leaders de se partager -en s'appuyant sur des logiciels performants- la maîtrise du rayon Lessive. Un état de fait remis en question aujourd'hui.

L'évolution (la révolution?) récente tient à plusieurs facteurs, certains communs à l'ensemble des distributeurs, d'autres plus particuliers à telle ou telle enseigne. Parmi les éléments communs :

Une certaine saturation de la demande, qui pousse le distributeur à changer de métier : il devient (ou redevient) commerçant, comme le rappelle M. L. Héliès-Hassid (1996). Le client frileux, exigeant du début des années 90 est l'objet de toutes les attentions. Il faut chercher à le séduire par une offre attractive: soigner la sélection et la présentation de l'assortiment. Les enseignes prennent conscience de leur identité, la cultivent et l'affirment...à travers la création de leurs marques (Produits libres Carrefour en 1976), en développant leur communication, ou en personnalisant leur merchandising. Qu'elles utilisent aussi pour, après l'avoir séduit, le fidéliser.

Une évolution des profils des hommes de distribution: les self-made-men font de plus en plus place à des diplômés (et même de plus en plus diplômés), que ce soit les salariés de Carrefour, ou les indépendants de Leclerc... D'autant plus qu'un nombre non négligeable des nouveaux adhérents du groupement sont des anciens cadres salariés du commerce, comme le soulignent Hardouin et Ducrocq. Une « mise à niveau » qui entraîne un rééquilibrage des relations distributeurs/ fabricants : on parle désormais d'égal à égal.

Un développement limité (voire stoppé) de la taille des linéaires en liaison avec les règles de plus en plus strictes de l'urbanisme commercial (gels, puis loi Raffarin en 1996 abaissant à 300m² le seuil de surface nécessitant une autorisation d'ouverture). Les ouvertures se font rares, les extensions aussi, et les m² disponibles n'augmentent pas aussi vite que les assortiments. Ce qui amène les distributeurs à des arbitrages serrés dans leurs implantations.

Enfin la mise en application récente de la loi Galland , dont on mesure mal toutes les implications, mais qui est déjà perçue comme un élément de minoration du rôle de la négociation commerciale, ce qui va inciter les distributeurs à chercher à « capter » ses clients par d'autres moyens, par exemple le merchandising.

C'est dans ce contexte que les fournisseurs ont repensé leur approche du merchandising, avec apparemment une assez grande « bonne volonté » en matière de partenariat (mais à des degrés différents chez Carrefour et chez Leclerc) aussi bien de la part de Procter que de Lever sur ce marché des lessives. Peut-être parce que , en tant que co-leaders , ils sont ,d'une certaine façon , obligés de composer. A l'inverse de ce qui s'observe par exemple sur le marché de la Beauté, où L'Oréal, en position nettement dominante, semble avoir du mal à « entrer en partenariat » avec les structures merchandising des distributeurs, et mise encore beaucoup sur les excellentes relations que sa force de vente entretient directement avec les hommes de terrain.

Une évolution s'amorce également en matière de lisibilité de l'offre , avec la proposition que Procter & Gamble a fait à Carrefour d'un « Efficient assortiment » réduisant de 25% l'ensemble des références du rayon Lessives (dont 5 à 6 produits Procter). Une proposition pas forcément bien vue par tous , les produits exclus pouvant être tentés de faire pression (financièrement) pour revenir dans les linéaires.

Concrètement, Procter comme Lever établissent aujourd'hui comme hier des planigrammes détaillés en fonction de la taille des magasins (hypermarchés, supermarchés). Mais la déclinaison et l'utilisation en sont désormais différentes selon les enseignes.

Les deux industriels affirment essayer d'être le plus objectif possible, et fournir des conseils d'implantation qui correspondent au mieux aux attentes des consommateurs en fonction du format du magasin et de la place accordée au rayon. Il n'en reste pas moins évident que l'objectif reste toujours de positionner au mieux ses propres produits pour tenter le chaland.

2.3 Le Merchandising « Lessives » vu du côté des distributeurs.

En parallèle - et parfois en réaction - à ces facteurs d'évolution communs à l'ensemble du secteur de la grande distribution, Carrefour et Leclerc ont opté pour des stratégies différentes en matière de merchandising.

2.3.1 Les structures et les objectifs

Ces différences de stratégie se traduisent très concrètement dans l'organisation des structures merchandising, avec une démarche centralisée d'un côté et pas de l'autre. Ces structures sont présentées dans l'Annexe 2.

Chez **Carrefour**, la stratégie repose sur le souhait de « tout » maîtriser: il y a d'abord eu la mise en place de la notion de Tronc d'Assortiment National pour harmoniser les référencements ,alors que , jusqu'au début des années 90, chaque chef de rayon déterminait lui-même son assortiment. Cette décentralisation extrême se traduisait par une diversité des implantations, avec le risque d'une « manipulation » ou d'un « achat » du linéaire par un fabricant auprès du chef de rayon. L'instauration d'un référencement harmonisé a logiquement débouché sur l'idée d'une préconisation commune en matière de merchandising : le Dossier de développement, testé d'abord sur 4/5 familles, puis généralisé à toutes les familles il y a deux ans.

La politique actuelle au rayon Lessives est de miser sur un « assortiment efficace », en diminuant le nombre de références (ce qui laisse augurer d'une politique de marques encore plus rude).

Il apparaît important de signaler que, dans l'état actuel des choses, le merchandising semble, d'une certaine façon, « prendre le pas » sur la négociation. Pour le moment, le conseil d'implantation est fait sans tenir compte de la marge, en se basant sur les comportements d'achats face aux rayons. A charge ensuite pour le responsable Achats de négocier une meilleure marge...

La politique de **Leclerc** est basée sur une approche diamétralement opposée: rassemblement d'indépendants, le Groupement implique l'adhérent dans la conception de la stratégie et lui reconnaît une grande marge de liberté dans la mise en œuvre. Historiquement , la base du rapprochement a été d'acheter ensemble pour acheter mieux , et ce n'est que progressivement que s'est effectué un passage à un concept d'enseigne. Au niveau global du Galec, il existe un GT (= Groupe de Travail rassemblant toutes les semaines des adhérents « pointus » dans un

domaine) Etudes et Marketing , dont le rôle est de « sensibiliser » les adhérents, c'est à dire leur décrire les évolutions, signaler les anticipations, mais sans donner de directives. En matière de merchandising, la règle est de demander aux fournisseurs des propositions, et de retenir celles qui semblent les meilleures après les avoir croisées avec les données internes. En laissant à chaque adhérent (c'est à dire presque à chaque magasin, sachant que seulement quelques PDG possèdent deux Leclerc) la complète liberté de ses choix. Depuis 1995, Leclerc propose à tous ses adhérents les données issues du panel de distributeur Scantrack.

Le Groupement revendique une grande responsabilisation de l'Homme, principe qui s'applique aussi en matière de merchandising. C'est donc théoriquement le chef de rayon -qui dans les plus petites structures sera aussi l'homme-clef des négociations d'assortiment- qui prendra les décisions. Parfois il s'inspirera d'aménagements réalisés dans un autre magasin, et dont la réussite à été portée à la connaissance de tous (on partage les bonnes idées). La pratique montre que bon nombre de Leclerc font appel à un consultant, qui les conseille en matière de merchandising à l'occasion d'importants remaniements (aménagement ou extension du magasin).

Ces objectifs se traduisent de façon concrète dans la pratique du merchandising au rayon Lessives.

2.3.2 La pratique

Carrefour (i.e. responsable du développement des ventes DPH) constitue un groupe de travail avec ses fournisseurs. Il partage avec eux des informations chiffrées (performances des magasins contre panels ou études consommateurs) avec le souci d'un véritable échange (« on ne se cache pas les contre-performances »). Si tous les fournisseurs ont vocation à accéder à ce partenariat , il n'est pas forcément identique pour tous. Soit que le fournisseur n'ait pas vraiment compris l'esprit dans lequel travaillait la structure merchandising, et soit simplement venu « chercher auprès de Carrefour France l'autorisation de répéter la messe dans les magasins. » Soit , à l'inverse, que Carrefour privilégie un fournisseur qui a une meilleure capacité de réaction ou de meilleurs informations face à une idée que le distributeur souhaite valider. Ainsi c'est Lever qui a réalisé les préconisations d'une implantation originale testée dans les Carrefour du Bassin sud-est (implantation par marques).

A l'issue de ces échanges , et en intégrant un maximum de données externes et internes, Carrefour élabore un Dossier de développement ciblé par produit (exemple : les lessives), qui tient compte de la notoriété, des parts de marché et des objectifs des fournisseurs. Il reprend des informations chiffrées sur le marché concerné, rappelle les grands principes d'implantation du linéaire (ordre des marques en fonction du prix) et fournit des planogrammes colorés élaborés à partir du logiciel Spaceman de Nielsen: les implantations sont présentées de façon détaillée, chaque baril ou flacon étant visuellement représenté, avec indication du sens du trafic. Différentes modulations sont proposées en fonction de la longueur du linéaire (15 éléments, ou 17...avec un élément =1,33 mètre de linéaire).

Ces dossiers de fond sont revus théoriquement à cadence annuelle, et plus rapidement dans deux cas : d'une part la nécessité de redresser une contre-performance de Carrefour; et d'autre part l'apparition des produits nouveaux (de toutes façons, les fabricants profitent de cette occasion pour faire de nouvelles présentations et propositions aux distributeurs). Une fois ce Dossier bâti, il doit être validé -sinon il est remanié- par un groupe de directeurs de magasins et cinq responsables de Bassins (zones géographiques) puis testé pendant une période de trois à six mois en grandeur réelle dans quelques magasins « moyens ».

Si toutes ces étapes sont franchies avec succès, alors Carrefour passe à une application générale de l'implantation dans la totalité des 117 hypermarchés de France. L'idée de base est que rien n'est vraiment imposé ,que des variantes régionales sont prévues et enfin que chaque magasin peut adapter son linéaire en fonction de son assortiment et de sa structure des ventes à la référence, à partir d'une simple règle de trois (mon linéaire comporte x éléments, contre 15 pour le modèle-type). Un travail qui sera effectué souvent par le chef de rayon, et parfois par le « Monsieur Spaceman » affecté à chaque Bassin régional. En pratique, au rayon Lessives , la souplesse apparaît limitée. D'abord parce qu'il y a peu de variantes en matière d'assortiment ,quasiment entièrement régi par le TAN (ici, il n'y pas de produits régionaux). Ensuite parce que les possibilités d'intégrer les données du magasin (disponibles grâce au système interne Anabel) sont extrêmement limitées pour les responsables de magasins. On peut donc considérer qu'avec le Dossier de développement, Carrefour donne au chef de rayon un outil pas forcément complètement adapté, qui ne sera optimisé que le jour où chaque chef de rayon disposera d'un « outil » merchandising. Dans la pratique, les responsables de rayon qui « adaptent » le

document de base -qui pourraient représenter environ 70% des cas- le font encore beaucoup « au feeling », voire avec l'aide pas tout à fait désintéressée des forces de vente des fabricants.

Le merchandising du rayon Lessives apparaît donc chez Carrefour relever d'une décision plutôt collégiale en amont (direction du développement + groupe de travail + tests en magasins), mais une fois cette décision validée, il n'y a qu'une souplesse très modérée dans son application. Quant aux rapports avec les fournisseurs, ils sont plus du domaine de l'échange que du partenariat au plein sens du terme : il y a des échanges d'informations, des propositions faites par les fabricants - le plus souvent à leur initiative, parfois à la demande du distributeur- mais le travail de mise en parallèle, de comparaison est fait par Carrefour, qui s'y réfère pour prendre, seul, ses décisions.

L'organisation étant complètement décentralisée chez **Leclerc**, l'expérimentation terrain a été faite auprès de la Socamil (centrale d'achat de Midi-Pyrénées). Mais les responsables rencontrés ont bien souligné que chaque magasin était un cas particulier, en grande partie à cause des différences importantes de surfaces (les hypers Leclerc vont de 2.700 à 14.000m² dans cette région). En matière de merchandising, la procédure consiste à demander à chaque fournisseur une proposition d'implantation, puis à les comparer entre elles, les retravailler avec les données internes (Scantrack) et externes (Nielsen, Secodip) et à retenir la formule qui semble la plus valable. Qui peut être parfois celle d'un fournisseur, ou encore un mix des propositions de plusieurs industriels, ou souvent une mise en place « maison » conçue directement par le magasin. Au cours des trois dernières années, trois industriels différents ont fourni à tour de rôle les schémas d'implantation proposés dans le « Dossier merchandising Lessives » de la Socamil. Un dossier auquel la Socamil ne reconnaît absolument aucun caractère de préconisation dirigée, et qu'elle présente plutôt comme un « concentré » de données sur l'état du marché accompagné de propositions d'implantation des rayons. Pour les hypermarchés, on y trouve un planogramme avec les différentes marques pour un facing de 9 éléments (11,97 m).

Concrètement, c'est en général le chef de rayon (parfois un chef de secteur, mais il n'en existe que dans les plus grands magasins) qui décide de l'implantation. Dans les structures à taille réduite, cette démarche s'inscrit dans une fonction plus globale: c'est aussi lui qui négocie, passe les commandes (dans les plus grandes, les rôles sont plus partagés). En fonction de toutes les données chiffrées qu'il a jugées utiles d'intégrer -et en particulier des résultats de ses propres ventes- et de ses objectifs, il va décider de l'aménagement de son linéaire. Une expérimentation en terrain qui n'est pas toujours facile. Et il a pu arriver qu'un jeune chef de rayon inexpérimenté se soit laissé convaincre par le fournisseur le « mieux-disant »...quitte à le regretter ensuite. Mais les Leclerc croient aux bienfaits de telles expériences parce qu'elles renforcent la compétence des individus, et aussi parce qu'ils estiment que leur indépendance leur permet d'être capables de réagir beaucoup plus vite- et beaucoup plus radicalement si nécessaire - que les autres distributeurs. Cependant les positions semblent un peu évoluer. Dans un certain nombre de GT -et pour répondre à des demandes d'adhérents- on travaille à la mise en commun des compétences des uns et des autres dans le domaine du merchandising. Ainsi dans le secteur de la Parfumerie, le GT Marketing du Galec (donc au niveau le plus central du Groupement) propose désormais un dossier qui présente des « recommandations » en matière d'assortiment et de merchandising.

Le merchandising chez Leclerc- Socamil accorde une grande autonomie aux responsables de rayon, qui font leur propre mise en place après avoir intégré un certain nombre de données internes et externes. S'ils s'appuient souvent sur des propositions de fournisseur(s), c'est comme point de départ, et en se réservant la capacité de discuter et faire modifier la préconisation. Les rapports fabricants/distributeurs en matière de merchandising s'apparentent à ceux observés en matière de négociation commerciale, avec une grande décentralisation.

Dans le cas précis du rayon Lessives, les structures mises en place en matière de merchandising par Carrefour et Leclerc reflètent des approches de type différent, centralisée pour la première et décentralisée pour la seconde. Une différenciation que les deux grands industriels du secteur ont intégrée, puisqu'ils proposent, de leur côté, des services modulés : les planogrammes élaborés par leurs services merchandising sont « proposés » à un responsable national chez Carrefour, et transmis directement aux magasins, via la force de vente, chez Leclerc. L'évolution des rapports producteurs/distributeurs dans le domaine du merchandising n'a donc pas concerné de façon identique le groupe (centralisé) Carrefour, et le groupement (décentralisé) Leclerc, et les fabricants doivent les approcher de manière différente.

L'approfondissement de la réflexion s'inscrit dans une double approche. D'abord un élargissement du champ d'observation avec, au-delà des deux cas étudiés, une étude des pratiques merchandising des autres enseignes d'hypermarchés, indispensable pour passer du stade de « constat » à celui d'une éventuelle typologie. Ensuite une réflexion sur d'autres rayons, en particulier sur des marchés plus atomisés, où le poids des gros industriels

est moins important. On peut en effet se demander si le « merchandising à deux vitesses » mis en place par les groupes puissants que sont Lever et Procter&Gamble, est transposable -et supportable- à des PME.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

BENOUN M., HELIES-HASSID M.L. (1993) - *Distribution :acteurs et stratégies* – Economica Gestion

CHAIN C. (1993) - *Distribution : la révolution marketing* – Editions liaisons

CHETOCHINE G. (1992) - *Marketing stratégique de la distribution* – Editions liaison

CORSTJENS J., M. (1996) - *La guerre des linéaires* – Editions d'Organisation

CROS V. (1992) - *Marchandiseurs à vos marques* – Les presses du Management

DUCROCQ C.(1991) - *Concurrence et stratégies dans la distribution* – Vuibert Entreprise

DUPUIS M. (1988) - *Distribution la nouvelle donne* – Editions d'Organisation

FADY A., SERERT M.(1994) – *Merchandising* - Vuibert

FILSER M. (1989) - *Canaux de distribution* – Vuibert Gestion

HARDOUIN P., DUCROCQ C.(1993) - *Le commerce indépendant organisé* – ICC / Editions liaisons

KERRARD M., BROCHARD M. (1990) - *Grande distribution mode d'emploi* – Chotard et Associés

LHERMIE C. (1994) - *Négociation et référencement dans la grande distribution* – Vuibert Entreprise

MASSON J.E.,WELLHOFF A.(1985) - *Qu'est-ce que le merchandising ?* - Dunod

MOLLE P. (1987) - *La Négocommunication* - Editions d'Organisation

MOUTON D. (1989) - *Merchandising stratégique* – Editions d'Organisation

THIL E., BAROUX C. (1983) - *Un pavé dans la marque* - Flammarion

ZEYL A, A(1997) - *Le trade marketing* - Vuibert

Articles, Etudes et Thèse :

AMINE A., FADY A., PONTIER S.(1997) - « *L'acheteur professionnel de la distribution face aux produits nouveaux : pour une nouvelle approche* » - Recherche et Applications en Marketing v.12- P 23-36.

ATKINS R., DUMONT P. (1995) - « *Comment innover dans les circuits de distribution* » - L'expansion Management Review n°mars- P 15-22

BASSI O.(1997) - « *Le trade marketing existe-t-il ?* » - LSA n°1532 -P 85-86

BRUSSET O. (1996) - « *Du merchandising au développement des ventes* » - Marketing Magazine n°15- P 53-57

BRUSSET O. (1997)- « *De l'information à l'intelligence de l'information* » - Marketing Magazine n°26- P 55-59

BULTEZ, A, PARDOEN, E., SINIGAGLIA N. (1995)- « *L'esprit de géométrie souffle dans les gondoles* »- Revue Française de Gestion- P 71-85

CHAPUIS D.(1998)-« *Lessives et auxiliaires de lavage* »- Points de Vente n°708- P 39-42

COHRS C. (1991)-« *Marketing distribution, réflexions et propositions.* » Thèse PARIS I

EVINA E. (1996)-« *Les promotions désorganisant le linéaire* »- LSA n°1496- P 56-57

EVINA E. (1997)-« *Lessives : Procter met la dose.* »-LSA n°1532- P 43

FILSER M. (1989) -« *Etat des recherches sur les canaux de distribution* »- Revue Française de Gestion n°90-P 66-76.

FOUQUET V. (1994)-« *La connaissance des techniques de merchandising par le consommateur client de la GMS* »- Mémoire DEA- ESUG-IAE Toulouse

HARDOUIN P. , DUCROCQ C.(1994)- « *Le marketing dans le commerce indépendant organisé...* »- Revue Française de Marketing n°149- P 53-61

HELIES-HASSID M.L.(1996)-« *ECR : Impact sur l'organisation de l'entreprise et sur le marketing* »- Décisions marketing n°9- P 63-71

IFM (1990) - *Journée technique du 27 /10/90*

IFM (1992) - « *Trade marketing et merchandising* »

IFM (1997)- « *Les structures merchandising dans l'industrie et le commerce.* »

PACHE G., DES GARETS V. (1997)- «*Relations inter organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques* »- Recherche et Applications Marketing v.12-P 61-82

PUGET Y.(1997)-« *A la recherche du linéaire idéal* »- LSA n°1535-P 80-81

LE COROLLER P.(1997)-« *Comment adapter les rayons aux nouveaux consommateurs.* »-LSA n°1562- P 32-36

NARISSETTI R. (1997)-« *Procter & Gamble fait le ménage dans ses marques* »- L'Essentiel du management n° juin- P 74-79

Entretiens avec :

Joris BERNARD, Responsable du service Merchandising, Lever

Jean-Marie CARLU, Responsable Développement des ventes DPH ,Carrefour

Marc DEBRIL, Consultant merchandising de plusieurs magasins Leclerc

J.P.MARTY (PDG Leclerc Cahors)- J.COCAIGN (PDG Leclerc Castelsarrasin) Responsables secteur Entretien à la Socamil

Michel MARTZLOFF, Responsable merchandising, Procter & Gamble

Jean-Marc PONTGELARD, Directeur du département Logiciels, Nielsen

Luc de TILLY , Directeur du service Apollo, Iri Secodip

ANNEXE 1



ANNEXE 2

CARREFOUR

ANNEXE 2
Source : IFM

ZAE Saint Guennat BP 75 91002 Evry Cedex Tel : 01 60 91 37 37 Fax : 01 60 77 86 62	Chiffre d'affaires : 155 milliards de Francs. Points de vente : - 117 hypermarchés, surface moyenne : 5400 m ² . Principale enseigne : Carrefour.
--	---

LA STRUCTURE MERCHANDISING :

Pas de structure merchandising centralisée. Les structures merchandising sont rattachées aux directions des secteurs.

Organisation par univers :

```

    graph TD
      DG[Direction Générale Exécutive France] --> DA[Direction Alimentaire]
      DG --> DNA[Direction Non Alimentaire]
      DA --> PC[Patrick CAUVAS  
Directeur développement des ventes alimentaires.]
      DNA --> DDV[Direction développement des ventes non alimentaire]
      PC --> R1[2 Responsables développement des ventes FGC :  
Michel VILLATEL et Jean Marie CARLU.]
      DDV --> R2[1 Responsable développement des ventes PGC :  
Olivier CERF et 7 collaborateurs]
    
```

Points d'appui du merchandising en région : Dans les bassins.

Stagiaires : Oui.

OBJECTIFS ET MISSION DE LA STRUCTURE MERCHANDISING :

- Préconisations globales sur l'organisation générale du magasin (implantation des différents rayons, largeur des allées...)
- Intervention, à la demande, dans les magasins, pour une ouverture ou un réimplantation.
- Définition de l'assortiment, indications qualitatives et quantitatives détaillées, quant aux références qui seront communes à tous les points de vente après adaptation à la zone de chalandise.
- Elaboration de supports de travail destinés aux chefs de secteur et aux chefs de rayon, fiches marché et dossiers produits (caractéristiques du marché, position des différents intervenants, saisonnalité...)
- Formation merchandising intégrée au programme des chefs de rayon.

OUTILS ET MOYENS DE LA STRUCTURE MERCHANDISING :

Logiciels utilisés :
- Pour la gestion des linéaires (avec l'image) : Oui.

Systèmes d'information internes utilisés : Données scanner analysées grâce au programme de gestion interne sur un panel de magasins représentatifs.

Systèmes d'information externes utilisés : Suivi des prix mensuels COFDM.

Panel de distributeurs utilisés : Nielsen, Sécodip, Opius.
Panel de consommateurs utilisés : Nielsen, Sécodip, Opius.

Types d'études utilisées : Etudes clientèle réalisées chaque année à périodes comparables, magasin par magasin, pour déterminer l'attraction du magasin, l'indice de satisfaction, les CSP et l'âge de la clientèle sur la zone de chalandise considérée.

Cabinets consultés : Conseil en merchandising : Non.
Conseil en formation merchandising : Non.
Etude de la consommation : Non.

LES ACTIONS DE LA STRUCTURE MERCHANDISING :

* AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Le service merchandising a un rôle :
- De formation des chefs de rayons.
- De conception des séminaires de formation.

Relations du service merchandising avec :
- La direction du développement des ventes : Définition de l'assortiment par les chefs de file après concertation, afin d'obtenir une offre cohérente.
- Les points de vente : Communication permanente avec les chefs de secteur et les chefs de rayon. Elaboration et transmissions des dossiers résumant les chiffres clés et des conseils d'implantation rayon.

Degré d'autonomie des magasins : Adaptations en fonction des ventes.

Le suivi des recommandations du service merchandising est :
Conseillé, aucune décision n'est imposée.

Evaluation du service merchandising : Oui.

* AUPRES DES INDUSTRIELS

Degré de collaboration avec les industriels : Moyen.

Attentes vis à vis des industriels :
Des études clients, et des informations sur les marchés et les consommateurs.

Participation des industriels à la formation des chefs de rayon : Non.

GALEC

52, rue Camille Desmoulins 92451 Issy les Mouléaux Cedex Tel : 01 46 62 52 00 Fax : 01 46 62 96 00	Chiffre d'affaires : 130 milliards de Francs. Points de vente : - 154 supermarchés, surface moyenne : 1862 m ² . - 352 hypermarchés, surface moyenne : 4159 m ² . Principale enseigne : Leclerc.
---	--

LA STRUCTURE MERCHANDISING :

Création de la structure études et marketing : 1993.

Organisation par univers :

```

    graph TD
      DG[Direction Générale] --> DM[Direction Marketing]
      DM --> MS[M. SALAT  
Responsable du groupe de travail études et marketing.  
PDG du centre Leclerc d'Yvetot (76).  
Poste précédent : Directeur du marketing Nestlé France.  
Formation : HEC.]
      MS --> GT[4 Groupes de travail]
    
```

- Marketing : Effectue toutes les études de marché pour développer nos produits à nos marques ainsi que les études spécifiques merchandising.
- Opérations nationales : Organise, développe et effectue le travail concernant les prospectus.
- Communication/Publicité : S'occupe de la stratégie institutionnelle et communication à travers tous les supports médiatiques qui nous sont autorisés.
- A nos marques, produits Leclerc : Développe avec une équipe de chefs de produits, nos propres produits sous différentes marques.

Points d'appui du merchandising en région :
Chaque centre a un correspondant marketing qui assure le suivi des dossiers vers les magasins et collecte les différents besoins marketing ou merchandising.

Stagiaires : Non.

OBJECTIFS ET MISSION DE LA STRUCTURE MERCHANDISING :

Le merchandising est la plus part du temps étudié en étroite collaboration avec les fournisseurs, afin d'optimiser les linéaires, de faciliter l'acte d'achat, et d'améliorer les conditions d'achat et les services auprès de nos consommateurs.

OUTILS ET MOYENS DE LA STRUCTURE MERCHANDISING :

Logiciels utilisés : Aucun.

Systèmes d'information internes utilisés : Oui.
Systèmes d'information externes utilisés : Oui.

Panel de distributeurs utilisés : Scantrack (Nielsen).
Panel de consommateurs utilisés : Iri Sécodip.

Types d'études utilisées :
Etudes réalisées par des cabinets conseils : Etudes d'évolution des marchés, des tendances de la consommation, des prix de demande, études de géomarketing.

Cabinets consultés : Conseil en merchandising : Non.
Conseil en formation merchandising : Non.
Etude de la consommation : Credoc.

LES ACTIONS DE LA STRUCTURE MERCHANDISING :

* AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Le service merchandising a un rôle :
- De proposition dans la politique commerciale de l'entreprise.

Relations du groupe de travail études marketing :
Etroite collaboration avec l'ensemble des services commerciaux et des centres régionaux (achats, points de vente...).

Degré d'autonomie des magasins : Autonomie totale.

Le suivi des recommandations du service merchandising est :
Aucune obligation de mettre en application les préconisations de linéaire effectuées.

* AUPRES DES INDUSTRIELS

Degré de collaboration avec les industriels : Bon.

Attentes vis à vis des industriels :
Les attentes sont d'avantage orientées vers le partenariat entre fournisseurs et distributeurs. L'évolution des rapports avec les industriels implique une parfaite connaissance des outils industriels et distributeurs, afin d'optimiser pour chacun les performances commerciales.

Participation des industriels à la formation des chefs de rayon : Non.