

## Table des matières

	<u>Pages :</u>
<b>Introduction :</b> .....	1
Partie I: Le trade marketing: une nouvelle relation Producteur-Distributeur .....	3
<b>I- Historique :</b> .....	4
<b>II- Définitions et enjeux :</b> .....	6
<i>Les nuances qui peuvent exister entre la marketing et le trade marketing :</i> .....	9
<b><u>III- Les domaines d'intervention et d'application du Trade Marketing :</u></b> .....	10
1. <i>L'optimisation des flux d'informations et de marchandises :</i> .....	11
a) L'échange de données informatisées (EDI) .....	12
b) L'utilisation des données scanning .....	14
c) Le profit réel dégagé par produit (PDP) .....	14
2. <i>La logistique</i> .....	16
3. <i>L'offre produit</i> .....	17
a) La segmentation du marché .....	19
b) les marques distributeur .....	23
4. <i>Les opérations événementielles par enseignes :</i> .....	31
<b><u>IV- Outils du trade marketing :</u></b> .....	32
1. <i>Le négo-marketing</i> .....	32
2. <i>Le merchandising</i> .....	32
3. <i>Le traitement des donnée</i> .....	33

4. Les promotions.....	33
<b><u>V- Fonctions du trade marketeur :</u></b> .....	<b>34</b>
<b><u>VI- Les difficultés rencontrées lors de la mise en place du trade marketing:</u></b> .....	<b>35</b>
1. Difficultés rencontrés par les PME.....	35
2. Attitude des distributeurs vis à vis du trade marketing.....	36
3. Conditions pour un bon partenariat.....	36
Partie II- Les quatre « P » du Trade Marketing ou le trade mix marketing :.....	<b>38</b>
<b><u>I- Le Trade Produit</u></b> .....	<b>39</b>
<b><u>II- Le Trade Prix</u></b> .....	<b>41</b>
<b><u>III- Le Trade Promotion</u></b> .....	<b>42</b>
<b><u>IV. Le Trade Place</u></b> .....	<b>44</b>
<b>III) Partie III : Le trade marketing dans les grandes sociétés : 47</b>	
<b><u>I- Le trade marketing aux USA : L'ECR, Le CPF</u></b> :.....	<b>48</b>
1. Définition de L'ECR ( Efficient Consumer Response ou Efficacité et Réactivité au service du consommateur.....	48
2. Genèse de l'ECR :.....	49
3. Le mouvement de l'ECR :.....	49
4. Les quatre concepts de l'ECR .....	50
a) La gestion des Approvisionnements.....	51
b) Les technologies de support.....	54

c) Les intégrateurs .....	55
5. Le CPFR ( <i>Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment</i> )...	55
<b><u>II- Category management</u></b> .....	<b>55</b>
1. <i>Comment mettre en place la pratique du Category Management ?</i> .....	56
a) Les plans stratégiques catégoriels de produit.....	57
b) L'organisation interne du distributeur.....	60
c) Les besoins technologiques et en information.....	61
d) Les relations entre distributeurs et fabricants.....	61
2. <i>Etude de cas</i> .....	62
<b><u>Partie IV : Etude de cas Unilever :</u></b> .....	<b>63</b>
<b><u>I. Présentation du groupe :</u></b> .....	<b>63</b>
<b><u>II. UNILEVER Maghreb :</u></b> .....	<b>64</b>
<b><u>III. Le Trade marketing chez UNILEVER Maghreb :</u></b> .....	<b>66</b>
1. <i>Département Trade Marketing: (Promotion, conseil, orientations vers le category management)</i> .....	66
2. <i>Attributions du département Trade Marketing au sein d'UNILEVER Maghreb</i> .....	68
3. <i>Difficultés rencontrées</i> .....	69
4. <i>La concurrence</i> .....	70
5. <i>Positionnement Service/qualité par rapport aux autres concurrents</i> ....	72
<b><u>Conclusion</u></b> .....	<b>73</b>

## *Introduction :*

Traditionnellement, les relations entre fabricants et distributeurs sont considérées comme étant conflictuelles et reposent uniquement sur le référencement, les conditions d'achats, les prix, les quantités.

Apparu en tant que concept au début des années 90, le Trade Marketing vient mettre un terme à cette situation conflictuelle. Il s'assigne comme objectif : l'optimisation des relations entre les fabricants et les grandes enseignes de la distribution.

Les situations conflictuelles entre producteurs et distributeurs peuvent être le résultat d'un déséquilibre dû à une position de force du distributeur lorsqu'il dispose d'une puissante centrale d'achat ou bien celle du producteur lorsque les marques de ses produits jouissent d'une grande notoriété.

Cependant, la vision de cette relation commence à se modifier car, malgré tout, le producteur comme le distributeur sont complémentaires. En effet, les ventes des industriels dépendent largement de la qualité de leurs référencement par la grande distribution, et les enseignes de leur côté, ont besoin des marques pour offrir un choix suffisant aux consommateurs.

Vient s'ajouter à ces raisons, les phénomènes de concentration de la distribution et d'érosion des marques au profit des hard discounters ( entreprises intégrées de commerce cherchant à offrir les prix les plus bas en rationalisant par tous les moyens les méthodes de distribution), ainsi que l'internationalisation de quelques enseignes.

L'autre raison poussant à reconsidérer les relations entre producteurs et distributeurs est liée aux politiques commerciales et marketing des enseignes. Celles ci développent leurs propres marques MDD.

Ne se contentant pas d'une telle action, les distributeurs montrent également leur volonté de maîtriser les données et d'exploiter les informations (mise en place des panels). La fédération du consommateur devient également une préoccupation majeure. Pour cela, les enseignes essayent de maximiser le confort d'achat et la clarté de l'offre (notamment au moyen de PLV pour une augmentation de l'achat impulsif).

Parallèlement à cette mutation au sein de la grande distribution, les producteurs revoient leur politique de distribution. Ils veulent donc concevoir une autre manière dans la relation qui les lie au distributeurs.

La première disposition concerne leur force de vente. Le producteur considère que sa force de vente n'est plus uniquement un moyen de vendre le produit (« bourrage ») mais elle devient surtout un vecteur de conseils dirigés en compétences. Il embauche donc des cadres spécialisés dans le merchandising, dans le category management et dans l'informatique.

La remise en question de la relation existant entre producteur et distributeur est également une conséquence de l'évolution des habitudes et du comportement du consommateur. Le consommateur est devenu plus mûr, de plus en plus infidèle aux marques mais également aux enseignes.

C'est pour ces raisons que les relations conflictuels cèdent la place à des relations de coopération et de partenariat.

Cette nouvelle approche des relations est à la base du principe du Trade Marketing qui repose sur la recherche de domaines dans lesquels intérêts des producteurs et des distributeurs sont convergents et non antagonistes.

# 1ère partie :

*Le trade marketing*

*une nouvelle relation*

*Producteur-Distributeur*

## *I-Historique :*

Le début du 21<sup>ème</sup> siècle connu jusqu'en 1921 ce que l'on appelle l'économie de production où l'offre était inférieure à la demande. A cette époque, il suffisait de savoir ou de pouvoir produire pour réussir. De 1920 à la deuxième guerre mondiale, l'offre est devenue peu à peu égale à la demande et l'entreprise connut ses premières difficultés pour écouler ses produits.

Depuis 1950, nous sommes entrés dans l'économie de marché où l'offre est devenue supérieure à la demande. Dans un premier temps les techniques du marketing consommateur ont permis à l'industriel de fixer la demande au niveau de l'offre. Mais avec l'internalisation des marchés et la globalisation de l'économie, il a été nécessaire d'ajouter l'analyse des distributeurs à celle des consommateurs pour hisser la demande au niveau de l'offre. La segmentation des consommateurs n'est plus suffisante pour maîtriser la demande, l'optimisation du couple marque-enseigne s'est révélée nécessaire.

Déjà né dans les années 70 dans les pays anglo-saxon, le trade marketing n'a connu un développement dans les pays latins comme la France que dans les années 1990 et que les pays comme le Maroc n'en ressentit le besoin que depuis peu.

C'est suite à la pression des distributeurs, dont le pouvoir s'est fortement accru tant en terme de chiffre d'affaires vis à vis de leurs fournisseurs, que dans la maîtrise de l'information par les techniques de scanning, entre autres, que les industriels ont pris conscience de l'importance, pour leurs marques, de la prise en compte des caractéristiques et des souhaits de leurs principaux clients, les distributeurs.

C'est la raison pour laquelle le trade marketing est, bien souvent, défini comme une proposition de substituer à la relation commerciale conflictuelle existante entre l'industriel et le distributeur, une aire de partenariat.

Le rôle du trade marketing s'est enfin amplifié en France avec l'application en 1997, de la loi Galland de juillet 1996.

Depuis des années, le compte clé pour l'industriel et l'acheteur pour le distributeur s'affrontent. L'acheteur cherche à faire baisser le prix réel des marchandises de ses fournisseurs ; le compte clé a un objectif inverse, à savoir celui de minimiser le niveau de réduction de prix accordés sur factures et coopération commerciale incluses appelé le « trois fois net ». Le compte clé doit faire accepter l'augmentation de son tarif, si minime soit-elle, en évitant de redonner à son client le distributeur une trop grande partie de cette dernière, appelée dérive financière.

D'où l'inévitable conflit entre les deux parties, conflit devenu d'autant plus redoutable que, pour l'acheteur comme pour le compte clé, les enjeux sont devenus énormes. La concentration géographique de la grande distribution permet à cette dernière d'exercer sur l'industriel une pression sans commune mesure avec ce qui existait auparavant.

L'industriel n'a pas d'autre choix que de conserver d'année en année le nombre de plus en plus restreint de ses clients au risque de se voir contraint de licencier une partie de sa force de vente ou de fermer une unité de production.

Le conflit est frontal. Il oppose les deux représentants de la relation commerciale. Le distributeur cherche à obtenir de meilleures conditions commerciales pour pratiquer le discount et donc augmenter sa part de marché sur celle de ses concurrents distributeurs. L'industriel souhaite minimiser la redistribution de la création de la valeur ajoutée de sa ou ses marques de distribution au bénéfice des consommateurs.

Le distributeur veut financer son expansion internationale ; quant à l'industriel, il finance la recherche et le développement de ses nouveaux produits.

Le distributeur discount les marques à forte notoriété et l'image positive pour attirer davantage de consommateurs à son enseigne et les fidéliser. L'industriel cherche à valoriser aux yeux de ses consommateurs sa ou ses marques par une publicité attirante et de nouveaux produits. La bataille est d'autant plus sévère qu'il s'agit de grands groupes industriels, souvent multinationaux. Le consommateur est courtisé au niveau du prix de vente, et

par l'industriel au niveau de l'image. Aussi les intérêts du distributeur et de l'industriel ne sont pas toujours convergents, les consommateurs sont perturbés par des discours contradictoires et le gâteau en volume ou en chiffre d'affaires ne s'accroît pas obligatoirement.

L'aperçu historique sur l'évolution des relations entre distributeurs et producteurs peut se résumer selon les dates phares suivantes :

**1951-1970** : Règne du marketing industriel.

**1970-1990** : Revanche des distributeurs et apparition du marketing d'enseigne.

**Depuis 1990** : Nouvelle logique « le trade marketing »

## **II- Définitions et enjeux :**

Le trade marketing est l'art de concilier l'inconciliable, l'art de chercher à accroître le *gâteau* plutôt que de « se combattre » au risque de le restreindre, l'art de travailler ensemble pour aller dans la même direction plutôt que de s'affronter, l'art de rechercher les gains mutuels au bénéfice de tous.

« Trade<sup>1</sup> : commerce et marketing ; ensemble des actions coordonnées qui concourent au développement des ventes d'un produit ou d'un service. »

« Etat d'esprit commun à des fabricants et à des distributeurs ayant pour objectifs de mieux satisfaire les besoins et attentes des consommateurs, d'améliorer leur rentabilité et leur position compétitive en tenant compte mutuellement de leurs contraintes et de leurs spécificités. »

« Maîtrise de la connaissance des politiques et systèmes de chacun pour rechercher ensuite une adéquation entre un marketing produit industriel et un marketing produit magasin. »

<sup>1</sup>[http:// www.marketaudit.com/pttmarket/pgnew/t/trademark..html](http://www.marketaudit.com/pttmarket/pgnew/t/trademark..html)

« Optimiser les stratégies marketing produit et stratégies marketing d'enseigne en reconnaissant (du côté fabricant) le distributeur comme un client à part entière. »

« Etat d'esprit qui vise à intégrer les contraintes, spécificités et objectifs du partenaire pour être « ensemble » plus attrayant pour le consommateur et améliorer la rentabilité de chacun »

« Relation B to B où la négociation laisse sa place au partenariat »

« Ensemble d'actions qui ont pour objet de mieux identifier, planifier, gérer le processus de distribution afin d'optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise et d'obtenir un avantage compétitif durable »

**Jean Noël Kapferer** : « Idéalement, le trade marketing propose de substituer à la négociation conflictuelle une aire de partenariat ; quelle que soit la largeur du sens que l'on donne au concept, ce dernier aboutit à un marketing au distributeur, enseigne par enseigne »

Procter and Gamble définit le trade marketing comme « Une volonté de l'industriel et du distributeur d'intégrer les contraintes et les objectifs de leurs partenariats respectifs, afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs »

Il ne s'agit plus de vendre les mêmes produits et les mêmes opérations à tous les clients, mais de les adapter à chacun des clients, en fonction de leur propre stratégie et de leur propre personnalité. Le trade marketing devient alors l'art de négocier avec ses clients, non plus uniquement sur la forme par la tactique mais aussi sur le fond au travers du trade mix : produit, prix, promotion, place que nous traiterons en partie II.

Cet art se traduit alors au niveau des aspects suivants :

- ✓ La recherche du meilleur couple marque/enseigne ;
- ✓ Le travail multidisciplinaire entre les deux parties

- ✓ L'optimisation des opérations dans les points de vente
- ✓ Le bilan factuel de l'action

Le trade marketing est d'abord un état d'esprit, une volonté d'agir dans un but commun avant d'être une technique. C'est une application du principe « win, win »

Les nuances qui peuvent exister entre le marketing et le trademarketing :

Le trade marketing ne supprime nullement la spécificité du marketing d'enseigne ni celle du marketing du fabricant dont les techniques et concepts se développent par ailleurs.

<b>Marketing</b>	<b>Trade Marketing</b>
Centré sur la transaction	Centré sur la relation
Centré sur la marque	Centré sur le client et ses besoins
Centré sur le produit	Centré sur la catégorie de produits
Prix et négociation	Service
Transfert des coûts	Réduction des coûts par création de la valeur
Profit à court terme	Profit à long terme
Mentalité d'adversaires	Mentalité de partenaires
Rapports standardisés	Rapports personnalisés

Le trade marketing<sup>2</sup> repose sur plusieurs fonctions qui sous-entendent une coopération accrue entre producteur et distributeur.

<sup>2</sup>Le Trade marketing de Jean-Noël Kapferer

### III- Les domaines d'intervention et d'application du Trade

#### Marketing :

A la logique de « confrontation » qui oppose un fabricant de culture industrielle et marketing à un distributeur qui privilégie la fonction achat à la fonction vente, une logique de plus grande coopération ou de « partenariat » est à mettre en place. Faut-il pour autant parler de l'arrêt de la logique de « confrontation »? Sûrement pas, tout au plus peut-on parler de cohabitation entre la confrontation et le partenariat, entre l'état de guerre et l'approche B to B.

Ce qui est cependant certain, c'est que la décision d'achat chez le distributeur devient plus collégiale : à côté de l'acheteur traditionnel, la plupart des enseignes ont créé des directions de la qualité, du marketing, avec des cellules merchandising chargées des études produits et de la constitution de banques de données produit. Parallèlement, on peut imaginer que la décision de référencement d'une nouvelle marque, d'un nouveau produit ne sera dorénavant plus basée uniquement sur la seule puissance de la marque et du taux de négociation commerciale mais aussi sur la réponse au positionnement de l'enseigne et à ses impératifs de rentabilité. Ainsi, il devient important pour l'industriel de mettre à la disposition de son client tous les moyens possibles pour que ce dernier puisse optimiser à son tour son offre-produit .

Quels sont ces moyens ? On peut diviser ceux-ci en deux types : les premiers qui permettent à l'enseigne de réduire ses coûts et charges, à savoir les flux d'informations et de marchandises ou logistiques, la formation des hommes, et les seconds qui lui permettent de trouver de nouveaux axes de positionnement, d'optimiser son offre-produit comme ses assortiments (marque distributeur et 1<sup>er</sup> prix y compris) ou d'accroître son chiffre d'affaires comme les conditionnements spécifiques et les promotions événementielles.

Pour un distributeur, un service apporté par tel ou tel fournisseurs deviendra primordial. Le référencement fournisseur prendra le pas sur le référencement marque. Alors quels sont les critères sur lesquels le distributeur prendra son choix ? Quelles sont les raisons pour lesquelles un industriel

deviendra un fournisseur privilégié de telle enseigne ? Comment pourra-t-il répondre aux attentes économiques et marketing de son client distributeur ?

### 1. L'optimisation des flux d'informations et de marchandises :

« C'est une considérable opportunité pour les commerçants qui sont au point de rencontrer des produits et des clients ; c'est chez eux que se trouve l'information la plus riche du monde . » *M BON, ancien de Carrefour.*

L'objectif économique des enseignes qui est la nécessité de reconstituer leurs marges, entraîne les distributeurs à se pencher de plus en plus sur les flux d'information et de marchandises.

La maîtrise des technologies de l'information est un enjeu capital pour les industriels et les distributeurs. Jusqu'à maintenant, elle a tourné à l'avantage des industriels qui, souscrivant aux panels distributeur comme Nielsen et/ou aux panels consommateurs tel que Secodip, étaient les seuls à pouvoir mesurer la part de marché de leurs marques et de celles de leurs concurrents, la distribution numérique et en valeur (DN/DV), la part de linéaire (en stock ou en centimètres) dans les points de vente, la pénétration (NA), les quantités par acheteur (QA/NA), le réachat, le profil de leurs acheteurs et donc de leurs consommateurs, etc.

Mais le développement récent du scanning rééquilibre le partage de la connaissance au profit des distributeurs. Certes, aujourd'hui, par une plus grande expérience de l'analyses des chiffres, par des équipes travaillant sur le sujet plus nombreuses, l'information sur les marques reste encore le privilège des industriels qui l'utilisent entre autres comme argument commercial et arme de négociation.

Mais quand les sociétés de panels vendront l'ensemble des informations marques et enseignes aux deux parties, et surtout quand tous les distributeurs prendront le temps et l'argent nécessaires pour exploiter toutes les informations provenant de leurs caisses de sortie, qu'en sera-t-il ?

**a) L'ÉCHANGE DE DONNÉES INFORMATISÉES (EDI) :**

« Si vous ne faites pas l'EDI dans les deux à cinq ans , vous serez out of business. » *Congrès distribution (Etats-Unis, 1990).*

Il s'agit d'effectuer des transferts d'information depuis l'informatique du fabricant jusqu'à celle du distributeur et vice versa.

Le transfert est automatique si les données sont déjà harmonisées aux normes GENCOD (Gencod-EAN France est une association de codification nationale). Sinon, il faut les traduire à l'aide de logiciels. Les informations passent soit en direct, soit pour des raisons de coût via la messagerie Allegro.

Les gains tirés de l'échange de données informatisées sont importants tant pour le fabricant que pour le distributeur ; ils portent sur les coûts logistiques en réduisant la durée du cycle de distribution de la commande à l'expédition, les frais de gestion administratives en modifiant les relations entre industriel et distributeur, les coûts commerciaux. Pour l'industriel ces gains sont d'autant plus importants que sa gamme et son nombre de références au tarif sont larges.

Casino dans la Tribune de l'Expansion du 12 avril 1991 déclarait que les seules économies de saisie et de ressaisie représentait un gain de 5 millions de francs par an.

A ce jour, tous les distributeurs ne sont pas rentrés dans le système.

De même , les distributeurs travaillant sur l'EDI n'y ont pas investi sur tous les marchés qu'ils référencent dans leurs magasins. Mais à terme, l'ensemble des distributeurs et l'ensemble du marché utilisera l'EDI tout comme la quasi-totalité des produits aujourd'hui gencodés. Il existe donc un avantage, un profit à tirer de tout industriel qui sur son marché sera le premier à proposer à son client de travailler avec de l'échange de données informatisées. Au contraire, tout industriel qui ne pourra pas répondre favorablement à un de ses clients qui, le jour venu, lui demandera d'échanger ses données sera handicapé vis à vis de son concurrent. Au mieux, il lui sera nécessaire pour ne pas risquer un déréférencement de ses produits, de compenser financièrement la charge de travail supplémentaire générée par cette absence.

*Gains provenant de la mise en place de l'échange de données  
informatisées(EDI)*

	Fabricant	Distributeur
<b>Coûts logistiques</b>		++
Réduction des délais d'approvisionnement		
Diminution des frais de stockage (usine et entrepôt)	+	+++
Augmentation de la prévision de vente	+++	++
<b>Frais de gestion administrative</b>		
Economie dans les coûts de traitement (non ressaisie des données)	++	+++
Diminution des erreurs et litiges	++	++
<b>Coût commerciaux</b>		
Moins de retard dans les délais de paiement	+++	
Accélération de la prise en compte des nouvelles fiches- produits	+++	+
Meilleure capacité de réagir à la demande	++	+
Offre optimisée de linéaire	+	+++
Moins de ruptures de stocks	+++	+++

En ce qui concerne l'utilisation d'échange de données informatiques, notre exemple concerne Auchan avec ses 48 hypermarchés et ses fournisseurs du textile- habillement. La mise en place de l'EDI a permis de réduire les délais de décision à huit jours, de diminuer les stocks et d'augmenter le chiffre d'affaires. L'outil informatique permet de collecter les informations précieuses pour les distributeurs qui peuvent cerner avec précision leur positionnement par famille, par tranche de prix et par région, comme pour les fabricants qui peuvent construire leurs collections en se conformant à ce positionnement et organiser production et approvisionnement en fonction des statistiques de ventes.

**b) L'UTILISATION DES DONNEES SCANNING :**

« L'âge de l'argent fut celui des fabricants, l'âge de l'information sera des commerçants qui dominent les fabricants par la supériorité qu'ils auront dans la connaissance des marchés. » *M. Bon, Ancien de Carrefour.*

Les sociétés de panels ont déjà développé leurs outils scanning en commercialisant pour les sociétés de panels comme pour Nielsen le Scan 7000 et pour Secodip le Scannel dans la zone de Château-Thierry en France.

Parallèlement, les principales enseignes qui, récemment, ont pris conscience de leur retard sur le sujet, mettent en place des bases de données produits qui recensent la totalité des Gencod des produits référencés chez elles.

Les bases de données sont le préalable à un travail d'études en profondeur sur les données scanning. Certaines enseignes sont déjà prêtes à collaborer avec les industriels. Les objectifs sont, entre autres, le réapprovisionnement automatique assisté par ordinateur limitant par voie de conséquence les ruptures de stock, la mise en place de réunions de travail commun entre l'industriel et le distributeur permettant de déboucher, en matière de merchandising, et grâce à des bases différées communes, sur des recommandations objectives et des planogrammes fiables.

**c) LE PROFIT REEL DEGAGE PAR PRODUIT (PDP) :**

« Nous n'avons pas de doute sur l'intérêt de la démarche PDP: elle nous permet d'optimiser l'espace en magasin, de mieux gérer les stocks, d'améliorer la circulation interne des produits, de connaître le vrai profit réalisé. Elle nous permet aussi de rendre nos relations avec les fabriants plus constructives » *C.de CROMBRUGGHE (Delhaize le Lion, 1993).*

Le PDP se calcule à partir de l'évaluation des coûts directement imputables au produit depuis son stockage jusqu'au linéaire. Cette évaluation, qui s'apparente à une approche comptable analytique, est réalisée à partir du chronométrage du temps passé à effectuer chacune des tâches. En France, contrairement aux Etats-Unis mais comme en Europe, peu de distributeurs sont

aujourd'hui équipés. Le PDP permet pourtant à un industriel de pouvoir mieux adapter son produits dans sa taille, dans sa forme, dans son conditionnement, dans sa gamme, etc. Et donc d'améliorer le service qu'il peut rendre à son client. Rappelons à ce sujet les exemples des marques Orangina avec sa bouteille initialement en forme de poire devenue rectangulaire dans les circuits alimentaires, la marque Lesieur, avec son format carré pour ses bouteilles d'huile d'olive, la marque Vania avec ses serviettes périodiques et ses mouchoirs compacts, les lessives compactes.

Le PDP permet aussi à l'industriel de mieux ajuster sa politique commerciale à la réalité du terrain en modifiant ses unités logistiques comme les formats des palettes ou tout simplement son barème de ristournes en fonction des fréquences, des heures ou encore des modes de livraisons. En matière d'analyse merchandising, il permet enfin de calculer la réelle rentabilité des marques nationales par rapport aux parques distributeur ou premiers prix en y intégrant des éléments de flux logistiques, rotation au point de vente ou même délais de paiement.

Laissons parler le groupe Casino qui mène aujourd'hui une vraie démarche PDP: « celle-ci consiste à prendre la marge brute d'une famille et à en défalquer les budgets publi-promotionnels des fournisseurs afin d'obtenir la marge nette. Nous en soustrayons ensuite le coût logistique, de l'entrepôt au magasin, les frais financiers- délais moyen de stockage et délais de paiement- et le coût d'occupation du magasin », explique Christian Couvreur, directeur des achats et de la logistique de Casino.

D'un point de vue distribution, on peut aussi rajouter que le seul critère profit réel dégagé par produit ne suffit pas pour définir un assortiment. Il faut raisonner au niveau du rayon ou du département car l'objectif du distributeur est d'optimiser la totalité de sa surface de vente. Les logiciels Appolo ou Spaceman dans lesquels il peut intégrer le coût moyen au mètre carré d'espace et le coût moyen de la manutention sont d'une grande utilité. Ce qui est important, en outre, c'est de pouvoir inclure la rotation du produit pour connaître sa contribution au profit total du rayon. Dans cette optique, la voie n'est-elle pas de calculer alors son profit direct par fournisseur?

## 2. La logistique

« Ce fait figure de nouveauté, c'est la soudaine acuité du savoir-faire logistique. Il ne suffit plus que l'intendance suive, mais bien plutôt qu'elle devance et qu'elle accompagne, dans un certain effort de rationalisation et d'optimisation. » *Nicolas FINET (1988).*

*La logistique est l'ensemble des techniques visant à assurer dans les meilleures conditions de coût et de délais, la mise en place et la circulation des facteurs de production et des produits finis.*

L'importance de la logistique a été nouvellement reconnue dans l'entreprise avec le souci de réduire les coûts d'acheminement des produits entre les divers intervenants dans les domaines de l'approvisionnement, de la production et de la manutention.

Or du côté des distributeurs, à chaque fois que le chiffre d'affaires d'une chaîne a augmenté, par l'accroissement du nombre de magasins par exemple, les charges dont celles afférentes à la logistique, ont augmenté plus que proportionnellement.

D'un autre côté, il n'est pas rare de rencontrer des entreprises dont les sorties usines progressent davantage que celle de leurs concurrents et qui pourtant voient leurs stocks dans les magasins d'une enseigne et par voie de conséquence leurs stocks en surface de vente (linéaire) régresser au profit de ces mêmes concurrents. Les entreprises en question savent stocker dans les entrepôts de l'enseigne mais savent moins faire sortir leur produit de ces mêmes entrepôts aux points de vente ; quelles peuvent être les raisons ?

Probablement une connaissance insuffisante du mode de fonctionnement des entrepôts de l'enseigne en question au niveau des méthodes de stockage et de livraison au magasin.

En logistique, une simple observation du travail quotidien de chacune des parties, industriel comme distributeur, doit permettre de déceler des anomalies souvent facile à corriger et donc conduire à des économies de charges significatives. On évoquera ici une listes de dysfonctionnements simples comme l'utilisation de palettes différentes (80X120 au lieu de 100X120), une lisibilité

insuffisante des codes barres due à l'impression mal placée ou suremballage, une mauvaise préparation des commandes, etc.

Au-delà de la simple observation, riche en elle-même au niveau de gains de productivité simples mais rapides, l'amélioration de la logistique constitue le principal enjeu de l'amélioration du service distributeur : on parlera ici de flux tendu. Qu'en est-il ?

La gestion en flux tendu permet de limiter les stocks en réserve et d'éviter les ruptures de stock.. « Il faut pouvoir livrer la bonne quantité du bon produit au bon endroit et à la bonne heure ». L'amélioration de la gestion logistique repose alors sur une parfaite connaissance et maîtrise de l'information. C'est la raison pour laquelle il a été tant insisté sur les échanges de données informatisées qui prennent ici toute leur importance : ajuster livraisons des entrepôts en fonction des prévisions de vente des points de vente, déterminer les commandes en fonction des niveaux des stocks négociés, des délais de livraison et des conditions de transport.

Du degré de qualité de la logistique dépend une grande part des performances.

Il est certain que le Trade marketing et son esprit trouvent dans la logistique un champ d'application et tout particulièrement dans les aspects techniques.

### **3. L'offre produit**

« Le fournisseur idéal est celui qui fabrique des produits à marque bien positionnés au bon endroit, auprès du bon consommateur et qui peut me fabriquer des marques de distribution. » *Mr. Pecquereux, Auchan*

Les objectifs marketing des enseignes et la nécessité de trouver de nouveaux axes de positionnement poussent les enseignes à travailler différemment leur offre produit.

Un des maîtres mots de marketing des trente dernières années a été et est encore la fameuse DN/DV du panel Nielsen. Combien de responsables commerciaux ou de chefs de produits n'ont-ils pas négocié avec leur client pour atteindre, ou pour tenter d'atteindre, les 100% de DN/DV au risque de donner

des ristournes et autres moyens commerciaux démesurés par rapport aux volumes supplémentaires escomptés ?

A un objectif pur et dur de 100% de distribution numérique et valeur, les responsables commerciaux des industriels devront préférer dorénavant l'analyse et la compréhension des choix marketing de leur client en matière d'assortiment puis, en connaissance de cause, alors optimiser les leurs en fonction de leur portefeuille de marques et de conditionnements? Dans un même esprit, ils devront répondre à la question : faut-il fabriquer ou ne pas fabriquer des marques distributeur ou premier prix ?

A ce stade, il paraît intéressant de rappeler les visions opposées du fabricant et du distributeur sur le marketing. Pour les premiers, il s'agit du marketing et de la demande dans lequel le fabricant écoute et s'adapte à son client, le consommateur, en répondant à son besoin. Pour les seconds, on parle de marketing de l'offre dans lequel le distributeur, qui a cette fois l'initiative, provoque l'envie chez ses clients, les consommateurs, en se positionnant par rapport à ses concurrents, les autres distributeurs, et en demandant au fabricant d'adapter sa production.

Mais, sur quels critères les enseignes vont-elles sélectionner leurs assortiments ?

En France, le nombre de références de produits de grande consommation dans un hypermarché moyen est passé de 4568 en 1987 à 7347 en 1991 ; les nouvelles références lancées par les producteurs de ces produits s'élèvent à 33076 par an en moyenne sur les cinq dernières années, soit 100 nouveaux produits chaque jour.

Devant l'impossibilité pratique des acheteurs de tout connaître, l'acheteur de l'enseigne doit trancher et fixer les tailles d'assortiment en fonction de la surface de vente moyenne de ses magasins. Il n'existe pas de règle d'or en matière de taille d'assortiment, l'important pour une marque est de décider puis de respecter fidèlement son choix. A un assortiment étoffé qui amènera une forte attractivité pour le consommateur, une répartition des risques en matière d'approvisionnement et une optimisation des ristournes de gammes, certaines enseignes préféreront un assortiment court qui favorise la maîtrise des stocks et des coûts de personnel. Mais attention à l'enseigne qui choisit des assortiments larges nécessitant des investissements en logistique et en hommes.

Aujourd'hui, les distributeurs sont encore pour certains des « suiveurs » qui déterminent leur nombre de références en année N par rapport aux évolutions de linéaire accordé en année N-1, mais avec la connaissance des données scanner par article, le marketing d'enseigne étendra peu à peu son influence.

Une fois la taille de l'assortiment d'un marché donné résolue se pose la question de la composition des assortiments proposée aux consommateurs. Pour ce faire, le distributeur doit répondre aux trois questions suivantes :

- 1- Comment segmenter mon marché ?
- 2- Dois-je proposer des marques propres à mes clients ?
- 3- Faut-il offrir à ma clientèle des conditionnement spécifiques de marque ?

Parallèlement, l'industriel, après avoir étudié chacune des politiques enseignes au niveau des offres produits se prépare à répondre à ces questions :

- 1- Comment aider les enseignes à mieux appréhender la segmentation d'un marché ? Comment optimiser à cet effet mon portefeuille de marques, de conditionnement et de variétés ?
- 2- Faut-il fabriquer des marques distributeurs pour les enseignes? Si oui, pour lesquelles ? Dois-je investir par voie de conséquence sur le segment des premiers prix ?
- 3- Dois-je produire des conditionnements spécifiques de mes marques ? Si oui, pour quelles enseignes et pour quel planning? Comment faire pour ne pas apparaître discriminatoire ?

### **A) LA SEGMENTATION DU MARCHÉ :**

« Il y a 25 ans, une jeune femme consacrait 80% de son budget à sa garde-robe et à sa beauté. Aujourd'hui, à la place, elle achète des meubles, un magnétoscope, un billet pour les Antilles. Mes concurrents directs ne sont ni Montana, ni Mugler , ni Gaultier, mais plutôt Sony et le club Med. » *D. HECHTER.*

L'organisation du linéaire d'un marché dépend de la segmentation du marché. Jusqu'à maintenant, les distributeurs ont bien souvent reproduit dans leur linéaire les nomenclatures des industriels. Or, ces derniers travaillent la plupart du temps en fonction des habitudes techniques de production. Prenons des exemples : la segmentation des papiers toilette dépend du nombre de feuilles : bullecorde, crêpé ou ouaté. Celle des bières dépend du degré d'alcool : spéciales (moins à 5,5), luxe (de 4,4 à 5,4), bocks (de 3,3 à 3,9), sans alcool (moins 1,2), celle des cafés, de la composition des cafés : moulus ou en grains, arabica ou robusta décaféiné ou pas. Certes, ces segmentations selon les structures sectorielles des fabricants ont pu évoluer en fonction de la sophistication ou de la banalisation du marché : bas de gamme, moyen de gamme ou haut de gamme en fonction du prix ; en lot multiple, en lot simple ou à l'unité ,

Le scanning, avec ses nombreuses études comme le panel Scan7000 de Nielsen et ses indices de switch et de proximité, va permettre de faire évoluer les segmentations. Il permet d'une part de définir les achats des consommateurs au niveau de l'offre produit par rapport à une fonction, un acte ou un moment de consommation et non plus par rapport à une classe de produits. On parlera ainsi du concept « grignotage » dans lequel la barre enrobée Mars n'est plus la concurrente de la confiserie de chocolat classique, des biscuits etc. On évoquera le moment de consommation qu'est l'apéritif où se retrouvent sur la table du consommateur en concurrence aussi bien des boissons alcoolisées type bière, whisky, porto, etc. et des boissons non alcoolisées type Cola, Perrier, jus d'orange ou de tomate. Il permet d'autre part d'identifier les marchés en fonction d'une préoccupation : pour faire du café, il faut une machine électrique, des cornets filtre et du café. Pour satisfaire les besoins de son bébé, la maman a besoin d'acheter des petits pots, des couches culottes et des jouets 1<sup>er</sup> âge. Enfin, il permet de connaître les clés d'entrée d'un consommateur à l'intérieur d'un marché : ainsi, c'est le conditionnement par 24 bouteilles, par 10 bouteilles ou en boîtes qui détermine l'achat d'une bière luxe alors que c'est la marque pour une bière spéciale.

Une meilleure connaissance de l'achat du consommateur permet au distributeur d'organiser l'ensemble des rayons d'une façon plus pratique, de présenter ses assortiments et linéaires d'une façon plus rationnelle.

L'industriel devra adapter son offre produit à la demande réelle du consommateur en magasin.

Un distributeur ne pourra plus référencer deux conditionnements identiques mais de marques différentes uniquement sous prétexte de conditions purement commerciales, de budget de référencement ou sous la pression de fabuleux argumentaires présentés par des merchandiseurs fabricant. Le merchandising de papa a vécu ! Finies les démarches professionnelles où l'industriel possédait le savoir et apportait la bonne parole à l'élève distributeur. Terminées les préconisations des fabricants qui faisaient apparaître sur certains marchés des parts de marché cumulées supérieures à 100%. Le nouveau merchandising devra avant tout tenir compte de la segmentation réelle d'un marché auprès des consommateurs ainsi que du cycle de distribution commande-livraison afin d'optimiser les assortiments et linéaires imposés par cette segmentation. Le distributeur est-il intéressé par les mètres d'or du merchandising basés sur des argumentaires commerciaux? Ne préfère-t-il pas travailler avec le fabricant sur la connaissance de la segmentation, sur son conseil en matière d'agencement, de mobilier, de signalétique, de culture-produit, sur l'aide que pourra lui apporter ce même fabricant dans la maîtrise de la gestion de ses stocks en entrepôt et en magasin, etc ?

Dans cet esprit, le merchandising va devenir une véritable passerelle du partenariat, de la coopération entre fabricant et distributeur avec un discours unique tourné vers le personnage le plus important, à savoir le consommateur acheteur ou client de l'enseigne. Rentabilité de l'espace occupé et qualification de l'offre seront les maîtres mots de ce dialogue. Le merchandising en enseigne se rapproche du marketing chez le fabricant : segmentation de l'offre, effet de la demande, etc. Tandis que le merchandising chez le fabricant devra intégrer l'approche enseigne et donc l'esprit Trade Marketing. Selon Patrick Odend'hal, vice-président de l'IFM et directeur du développement des nouvelles techniques de commercialisation chez l'Oréal, « le merchandising est un vecteur naturel de l'avancée du Trade Marketing »

Mais quelles sont les méthodes avancées de merchandising dans la grande distribution? Le cabinet Deloitte Touche Tohmatsu a fait une enquête européenne sur la pénétration des nouvelles techniques de merchandising dans le commerce

alimentaires, auprès de 170 enseignes européennes et a analysé les domaines suivants : la sélection de l'assortiment, la planification des promotions, l'établissement des planogrammes, le réapprovisionnement assisté par ordinateur et la fixation des prix.

Pour ce qui concerne la sélection des assortiments, cette étude nous révèle que la moitié des répondants européens seulement possèdent des systèmes spécifiques de sélection d'assortiment et que les critères utilisés par les distributeurs sont la segmentation des historiques de vente, la rentabilité de l'espace magasins, l'analyse de l'offre de la concurrence, le profit direct par produit, l'analyse matricielle qui consiste à positionner les produits en fonction des volumes et des marges et les calculs d'élasticité .

Pour la planification des promotions, le pourcentage d'enseignes utilisant des systèmes est encore plus faible. La France est particulièrement peu équipée malgré l'importance de son activité promotionnelle. Ces techniques utilisées sont dans l'ordre, l'analyse historique des ventes, le rendement des promotions passées, les achats spéculatifs, les études consommateur, Le profit direct par produit et enfin, l'analyse matricielle.

Les systèmes d'aide à l'établissement des planogrammes sont bien implantés en Europe. En France près de trois quarts des commerçants sont équipés. Les systèmes s'appuient principalement sur les délais de livraison, sur la part à attribuer aux marques propres, sur le rack jobing et sur l'élasticité de la demande.

Les techniques de réapprovisionnement assisté par ordinateur sont encore peu utilisées en Europe : de l'ordre d'un tiers de commerçants. Le marché des progiciels pour ce type des systèmes est encore faible. Les principaux éléments sont la prise en compte de cycle de livraison, les comptages et inventaires, les données issues de scanner de caisse, l'extrapolation des ventes passées – l'avantage premier des systèmes de réapprovisionnement semble être la diminution des ruptures de stock..

Enfin la majorité des répondants à l'étude n'utilisent pas de systèmes spécifiques d'aide à la fixation des prix même dans les pays comme la France fortement concurrentiels où le positionnement prix joue un rôle décisif. Les relevés de prix des magasins ou enseignes concurrentes, et la segmentation des articles restent les supports les plus employés pour déterminer les prix.

Vis à vis des fournisseurs que sont les industriels, cette étude a mis en évidence le besoin pour les commerçants de recevoir davantage de supports.

Il y a là sans aucun doute matière à réflexion pour les industrielles à travailler dans cette direction en proposant encore plus le service différenciés à leurs clients. Ainsi la planification ou des promotions ou tout ce qui peu aider au réapprovisionnement par exemple doit faire partie de la politique Trade Marketing de l'industriel.

Aux visions antagonistes du marketing de la demande et du marketing de l'offre, deux nouvelles visions se font alors jour : le marketing du partenariat et le marketing guerrier. Comme le précise C.Chain, dans son excellent ouvrage Distribution : la révolution marketing ou l'odyssée de l'enseigne, le marketing de partenariat ou marketing artistique conduit « les entreprises de distribution et de fabrication à s'entendre pour séduire le client en cherchant à développer chez lui la passion des produits dans les magasins » alors que le marketing guerrier amènera chacune des deux parties à « prendre des initiatives, à lancer des ripostes, à provoquer l'adversaire ». Au coup de foudre partagé à deux s'opposent des étincelles brûlantes et créatrices. Les marques distributeurs sont une munition des distributeurs à provoquer des étincelles.

## **B) LES MARQUES DISTRIBUTEUR :**

« Il ne faut pas qu'il y ait de décalage entre la perception que les clients ont de l'enseigne et celle du consommateur de la marque » *P. BRETON (Carrefour)*

« Les performances des produits distributeurs sont liées à la décote des prix par rapport aux marques nationales. » *P. THAM THAM (Casino, 1993)*

Différents noms ont été donnés aux marques distributeur : marque drapeau ou nom apposé sur des produits qui servent essentiellement à la communication de l'enseigne comme les produits libres de Carrefour en 1976, marque enseigne qui reprend le nom d'une enseigne comme Casino, marque ombrelle si elle recouvre un vaste nombre de produits différenciés, marque ligne si ces produits différenciés sont nommés par un concept comme Monoprix la forme, marque caution si l'enseigne signe discrètement l'étiquette, comme

certaines produits Carrefour, marque propre ou marque différente pour chaque ligne de produits et différente du nom de l'enseigne comme Calicoré, Micro Line, Jardine chez Auchan, contre-marque dans la mesure où la marque distributeur imite les produits leaders à marque nationale par le nom ou le packaging comme Clair (versus Cif) pour Lecerc ou Fortini (versus Martini) pour Catteau.

Les marques distributeur, contrairement au premier prix, ne peuvent être trouvées que dans une même enseigne ou un même groupe de distribution.

Les premières marques distributeur sont apparues dès la fin du XIX siècle avec Sainsbury en Angleterre qui lance en 1869 sa propre marque, ou en France dans les années 1920 avec les produits Coop, puis après la Seconde Guerre mondiale avec les marques Famy de Familistères, Goulou de Comptoirs Modernes, Geoffroy Guichard de Casino, puis encore plus tard avec les produits PPP (pourquoi payer plus). Le 1<sup>er</sup> avril 1976, Carrefour lance les « produits libres », suivie peu à peu par les autres enseignes, Continent avec ses produits « familiaux », Cora avec des produits sans marques, Euromarché avec les produits « orange », Genty avec des produits blancs, etc., on parle de « Marque de Drapeau ».

Cette attitude présentait alors deux avantages pour les distributeurs : éviter la comparaison directe des prix de vente consommateur avec ceux de la concurrence, bénéficier de prix d'achat encore plus avantageux permettant de réduire les prix de vente consommateur tout en conservant une marge satisfaisante. De plus, l'assimilation complète qui s'est faite entre l'enseigne et la marque contribuait à favoriser la fidélisation de la clientèle à une enseigne.

La variation de l'importance de la part de marché des marques distributeur sur un marché dépend de plusieurs facteurs. Ainsi, on peut dire que la part de marché des marques distributeur sur un marché sera d'autant plus faible que les produits à marques ont un secret technologique (les Cola) ou une avance technologique (les poudres liquides pour lavage), ou que les marques sont fortement marketées par des groupes internationaux dépensant de gros investissements publicitaires (la bière, les shampoings) ou que les produits du marché concerné ont une fonction de cadeau et de statut social (les eaux de toilette) ou bien encore que l'écart de prix entre marques distributeur et marques nationales est faible, de l'ordre de 20''% (whiskies) ou enfin que le marché

auquel l'on s'adresse reste un micro- marché insuffisant en taille pour développer des marques distributeur.

Il existe encore un certain potentiel de progression des marques distributeur ; en effet, la distribution n'est pas encore complète, n'a pas encore atteint 100% de DN/ DV sur tous les marchés.

Toutes les enseignes française font à ce jour des marques distributeur. On peut établir quatre groupes d'enseigne :

- Les magasins populaires (Monoprix, Prisunic) qui, par tradition, connaissent des part de marché sur les marques distributeur en moyenne autour de 30%.
- Casino, avec une part des marques distributeur de près de 20% (mais 50% de son chiffre d'affaires en alimentaire) qui, avait développé une stratégie d'intégration verticale et qui était devenu l'un des principaux industriels en matière d'embouteillage, de viande, de produits frais .
- Un groupe d'enseigne comme Carrefour, Promodès, Auchan, Intermarché, qui ont des niveaux de marques distributeur de 12 à 20% . A noter la volonté de Carrefour, comme celle de Monoprix, d'intégrer le capital de leur enseigne dans leurs propres produits. Aujourd'hui, il existe 3000 produits Carrefour conçus à partir d'un cahier des charges très rigoureux par 20 chefs de produits. De plus, les produits proposés par Carrefour ont une volonté d'innovation de packaging mais aussi de produits avec les céréales aux vitamines Carrefour lancés en 1986 et plus récemment les céréales fourrées au chocolat.
- Les centre distributeur Leclerc dont la part de marché des marques distributeurs ne dépasse pas les 10%. Chez Leclerc, le lancement d'un produit à marque propre n'est décidé que lorsqu'un produit de marque nationale possède au moins 20% des ventes sue son segment.

Cette classification, si elle a le mérite de quantifier le niveau de part de marché atteint au niveau des marques distributeur, ne précise pas le type de marques distributeur commercialisées par les enseignes. Marques enseigne ou marque propre? Ainsi Casino pratique une politique de marque enseigne complète, Monoprix de marque ligne, Carrefour de marque caution, Auchan de marque propre et de contre- marque, etc. Le choix de l'une ou de l'autre

stratégie de marque distributeur dépend de trois facteurs : le capital image de l'enseigne, le caractère de plus ou moins impliquant des produits concernés (s'agit-il de produits achetés par obligation, ont-ils une fonction hédoniste ou permettent-ils à l'acheteur de s'identifier socialement ?), enfin la volonté de l'enseigne et les moyens mis à sa disposition.

Une des raisons principales du succès des marques distributeur pour le consommateur est le niveau de prix de vente consommateur ; pour l'enseigne, c'est la possibilité contrairement aux marques nationales ou aux marques premier prix de se constituer de la marge.

La problématique d'un magasin à l'intérieur d'une zone de chalandise, d'une enseigne vis à vis de ses concurrentes, est la fidélisation de sa clientèle.

Dans son contexte, l'enseigne et les magasins qui lui appartiennent doivent créer le plus d'attractivité possible. L'enseigne devient un produit marketé, tout comme une marque est un produit marketé par définition.

Dans ce contexte, la marque distributeur est pour une enseigne un des éléments d'une stratégie de positionnement et donc de différenciation concurrentielle. La marque distributeur n'est plus considérée comme étant uniquement la marque la moins chère du rayon. En France, elle laisse ce défi aux marques dites premier prix dont les écarts de prix de vente consommateurs avoisinent les 50 à 60% avec les marques nationales et non plus les 20 à 25%.

La qualité des marques distributeur est devenue dans l'esprit des consommateurs aussi bonne que celle des marques nationales. Pour ce faire, les standards de qualité pour les produits à marque de distributeur sont aussi élevés que pour les marques nationales. Les cahiers des charges sont très exigeants. Les distributeurs imposent aux fournisseurs choisis, des capacités de production minimum et de livraison avec respect des délais. Dans le processus de consultation puis de sélection du fournisseurs, il n'est pas rare que la distribution souhaite visiter l'outil de production avant de prendre sa décision définitive afin de pouvoir mesurer la fiabilité du fournisseur sur sa réactivité à des volumes additionnels, sur sa qualité de service client, sa performance logistique et la qualité, tout simplement, de son outil industriel.

Terminé le temps où tel industriel en sous- capacité pendant une période de l'année se disait prêt à fabriquer des marques distributeur pendant cette période afin de rentabiliser son outil de production! Finies ces fins de séries ou de

produits ne respectant pas tout à fait les normes de qualité de la marque nationale que l'on pouvait fabriquer pour une marque distributeur! Mais au-delà de la qualité du produit et de sa mise à disposition tout au long de l'année, la distribution souhaite aujourd'hui dépasser le stade « copie du leader » ou « me too product ».

La distribution en proposant à ses clients des marques distributeur ne se cherche plus à se comparer aux plus grandes marques mais préfère la plupart du temps essayer de répondre à ses clients consommateurs et non pas à l'ensemble de la cible consommateurs comme pour une marque nationale. Le bénéfice concurrentiel peut naturellement être un avantage prix, mais il intégrera désormais davantage une notion d'innovation ou de communication d'enseigne ou enfin de service.

Dans la relation distributeur / fabricant, la recherche de la confiance, qui est le maître mot, s'appuie largement sur une identité de vue de la « philosophie économique et marketing » des deux parties. Certaines enseignes font donc de leurs propres marques un levier importants de leurs stratégies de différenciation, de création d'une identité distinctive, de fidélisation d'une partie de la clientèle. La marque propre participe pleinement alors au positionnement de l'enseigne et à son concept. Au-delà de la fonction économique classique d'une marque distributeur –être moins chère- et de celle qui génère de la marge, c'est la fonction marketing de la marque distributeur qui ici prend toute sa signification. Au lieu de se contenter de faire fabriquer des « me too products », Carrefour, Monoprix, suivant les exemples britanniques, mènent alors une véritable démarche marketing ascendante de la marque de distribution à l'enseigne. la marque distributeur Carrefour nourrit le positionnement de Carrefour et devient une véritable pièce maîtresse de la stratégie d'enseigne.

Bien sûr, cette stratégie de différenciation s'accompagne sur le terrain, c'est-à-dire dans les linéaires des magasins, par des emplacements privilégiés tant au niveau quantitatif (part de linéaire pour les marques distributeurs supérieures à leur part de marché en volume), qu'au niveau qualitatif avec un léger « plus » accordé aux marques distributeur par la qualité du facing, par exemple à la hauteur des yeux.

Ainsi actuellement chez Carrefour qui souhaite pousser ses marques distributeur, la moitié du linéaire de certains marchés est attribué à leurs marques distributeur.

L'application des stratégies d'enseigne en matière de marques distributeur est d'autant plus facile à mettre en place et à contrôler dans les magasins que les centrales sont de plus en plus dirigistes en matière d'assortiment et de merchandising. A l'exception des indépendants, bien sûr, les recommandations sont la plupart de temps nationales et précisées au moyen de plans photos, de planogrammes.

Certes, les fabricants répondent à cet état de fait par une stratégie de multiplication de références et de nouveaux produits pour occuper l'espace et essayer de limiter la place en linéaire des marques distributeur.

Mais les fabricants de marques nationales ne doivent-ils pas eux aussi se préoccuper davantage des marques distributeur en collaborant avec les distributeurs sur leur propre politique d'enseigne? Si oui, faut-il en conclure que le fabricant puisse devenir un sous-traitant ?

Comme le précise le cabinet Bernard Julhiet Conseil, il existe quatre type d'industriels vis à vis de la fabrication des marques distributeur :

- Le noyau dur des réfractaires ;
- Les entreprises qui en fabriquent peu, de l'ordre de 10% de leur production et qui sont le plus souvent des filiales de grands groupes internationaux et qui y voient une opportunité d'amortir leurs coûts de production ;
- Les sociétés qui consacrent près de 30% de leur activité aux marques distributeur généralement de grosse PIM ;
- Enfin, ceux pour qui la fabrication de marques distributeur est supérieur ou égale à l'activité de leur marque propre.

Quoi qu'il en soit, tout fabricant national ou mondial doit se poser la question de l'opportunité de fabriquer des marques distributeur et, si oui, pour quelle enseigne ?

Les principales raisons de fabriquer une marque distributeur pour un industriel sont les suivantes :

- Le poids que pèsent les marques distributeur sur son marché ou sur son segment de marché ;

- Le développement du chiffre d'affaires de l'entreprise si toutefois il n'y a pas cannibalisation entre la marque du fabricant et la marques distributeur ;
- L'amortissement des coûts de production ;
- Le gain de clientèle et les facilités offertes par le référencement des marques nationales ;
- L'opportunité d'engager un plus grand dialogue avec les enseignes pour lesquelles les marques distributeur sera fabriquer.

Bien sûr, il existe des freins à fabriquer une marque distributeur. Parmi les principaux , on retiendra :

- La peur de dévaloriser la marque qui a été construite sur une image uniquement sans spécificité produit ;
- La peur que le distributeur connaisse les prix de revient des marques nationales ;
- Un manque de compétitivité au niveau des prix de revient ;
- Le risque de voire les outils de production de la marque nationale saturés ou même désorganisés au profit de la marque distributeur ;
- Le risque de se voire référencer sur les marques nationales suite à une souplesse de production pour le marques distributeur insuffisante ou à un cahier des charges en matière logistique insuffisamment respecté.

Bien souvent, outre une philosophie d'entreprise qui est de fabriquer ou de ne jamais fabriquer des marques distributeur, le postulant pour la production de marques distributeur doit, une fois résolu le prix de revient et la capacité régulière de production de ses usines, en analyser méthodiquement, enseigne par enseigne, les avantages et les inconvénients. Il n'y a pas de réponse toute faite. Cela dépend évidemment de la carte d'identité de l'entreprise intéressée : Est-ce une filiale d'une entreprise multinationale ou une petite PME? A-t-elle dans son portefeuille une ou plusieurs marques nationales à forte notoriété ? etc. Mais aussi de sa volonté, de son aspiration à vouloir engager avec telle ou telle enseigne et pour telle ou telle raison un partenariat dans lequel la marque distributeur prendra toute sa place. Le cabinet Bernard Julhiet Conseil propose une méthodologie avec des paramètres d'aide à la décision et suggère ainsi à

l'entreprise se posant la question du bien-fondé de fabriquer des marques distributeur de répondre aux quatre questions suivantes :

- La taille du marché : les données objectives sur le marché (taille, évolution, segmentation produit, circuit de distribution, rentabilité, part des marques distributeur, fournisseur, concurrence) permettent-elles d'apporter une nouvelle proposition en marque distributeur ?
- La position des marques sur le marché : les marques sont-elles nombreuses, puissantes, demandées par le consommateur ?
- Les innovations : l'évolution du marché est-elle le fruit des données basiques ou bien est-elle le fruit d'innovations passées ou à venir ?
- La puissance de l'entreprise en question : si opportunité il y a, mon entreprise a-t-elle la capacité de la saisir ?

Une fois la décision prise de faire ou de ne pas faire, il est recommandé de faire une veille des marques distributeur du marché sur lequel l'entreprise fabrique ou pourrait fabriquer une marque distributeur du marché sur lequel l'entreprise fabrique ou pourrait fabriquer une marque distributeur.

Cette veille doit reprendre l'analyse de toutes les marques distributeur, enseigne par enseigne, en y mentionnant les caractéristiques produit, emballage, type de conditionnement, prix de vente au consommateur, communication, packaging, afin de pouvoir les comparer avec la marque référence du marché (leader ou celle de l'entreprise) : différences qualité produit, résistance emballage, maniabilité, praticité, nombre de couleurs sur le packaging, etc. pouvant expliquer les écarts de prix de vente au consommateur.

Le choix de fabriquer des marques distributeur pourra conduire l'entreprise à réactiver encore plus ses dépenses en matière de recherche innovation-produits et en investissements publicitaires sur ses marques nationales de façon à rendre crédible l'écart existant entre le tarif des marques nationales et le tarif net/ net des marques distributeur.

Fabriquer des marques distributeur, c'est aussi modifier son comportement vis à vis de la distribution. A côté des négociations classiques de référencement et conditions commerciales dites de « confrontation », de nouveaux champs de

négociation s'ouvrent avec les marques distributeur centrées sur des cahiers des charges produit extrêmement précis et contraignants. Le prix de revient n'est plus le seul élément de discussion. Les enseignes demandent une nouvelle relation avec le marketing fabricant afin de mieux appréhender le produit, le marché et les techniques publi- promotionnelles.

Face à la progression des marques distributeur et premier prix, la stratégie des grands groupes industriels est de trois ordres :

↳ Développement encore plus affirmé de la capacité de rêve et de désir des marques se traduisant par un net renforcement de la communication publicitaire des marques fortes. Cette stratégie est la voie royale pour développer en parallèle une politique de Trade Marketing.

Il n'y a pas de bon Trade Marketing sans marque forte.

↳ Lancer à côté des marques existantes, « des produits à positionnement économique » mais différents des marques distributeur et premier prix.

↳ Réduire l'écart de prix existant entre la marque nationale et les marques distributeur et premier prix.

Dans le cadre de cette stratégie, plutôt que de baisser les tarifs, il est possible d'utiliser les techniques de Trade marketing et promotionnelles (comme le pack girafe ou le lot avec plusieurs packs).

#### **4. Les opérations événementielles par enseignes :**

« La promotion ce n'est que la cerise sur le gâteau du trade Marketing ».  
*G. Gallo, Sca-Monoprix.*

La fonction commerciale d'une entreprise se décompose tout d'abord dans la vente qui se traduit par le référencement d'un portefeuille de marques et de conditionnements ainsi que par un chargement des entrepôts des enseignes des marques et conditionnements ainsi référencés puis ensuite dans la revente qui consiste à accélérer les stocks de marchandises en magasin pour les faire descendre des entrepôts à ces mêmes magasins. La revente s'organise autour des deux idées fortes qui sont tout d'abord une optimisation de visualisation de la marchandise en magasin par la mise en place régulière de têtes de gondoles

« bien remplies et impossibles à ne pas voir pour tout consommateur », de masses en allée centrale, de pirates ou tout simplement d'élargissement du nombre de facing de la marque dans le linéaire du rayon, du maintien des palettes au sol ou de racks dans ce même rayon, d'une bonne signalétique, ect. –certains parlerons ici de merchandising- ensuite une accélération du processus d'achat du consommateur par toutes les techniques promotionnelles du type animation sur le point de vente, dégustation, jeux-concours ou winner per store, vente à prime dans le magasin, coupons de réduction, offre de remboursement, etc.

Le Trade Marketing va utiliser ces deux idées fortes que sont l'optimisation de la visualisation de la marchandise et les techniques promotionnelles au profit de chacune des enseignes afin de renforcer le positionnement de chaque enseigne en améliorant l'efficacité des techniques merchandising et promotionnelles, donc de générer davantage de chiffre d'affaires pour les deux parties et par voie de conséquences plus de marge.

#### *IV- Outils du trade marketing :*

##### *1. Le négo-marketing*

Concept développé par le cabinet Patrick Jourdain en France, le négo-marketing correspond à une négociation basée sur un échange d'informations d'origine Marketing et merchandising dans un but commun de développement des ventes.

Les objectifs de ce concept étant la création d'outils de négociation à base marketing et merchandising, la formation des négociateurs au négo-marketing, la préparation de dossiers centraux et l'accompagnement auprès de cellules Marketing et Merchandising.

##### *2. Le merchandising*

Voir Définition et enjeux , paragraphe Offre produit (Segmentation)

### **3. Le traitement des données**

A partir d'instruments comme le scanning data , la logistique et l'ECR (Efficient Consumer Response qu'on développera à la partie III).

### **4. Les promotions**

( Opérations événementielles ou à thème )

### **V- Fonctions du trade marketer :**

Pour mieux comprendre l'importance du trade marketing au sein d'une entreprise, nous devons comprendre en quoi consiste, de manière pratique le travail d'un « trade- marketer ».

Cette personne complète le plan marketing établi par les chefs de produits puisqu'il inclut les responsables des grandes et moyennes surfaces dans la cible.

Ainsi, il est en charge d'établir une stratégie commune<sup>3</sup> avec le distributeur et de réaliser des opérations personnalisées dans les magasins. Cependant, il se doit avant tout d'étudier le positionnement du distributeur, les caractéristiques de sa cible et ses produits de prédilection.

Pour convaincre le responsable des grandes et moyennes surfaces (GMS), le trade marketer peut offrir des remises sur les prix des produits pour que le distributeur puisse améliorer ses marges ou encore des cadeaux etc....

Une fois l'accord conclu, le trade marketer et le chef de rayon décident de l'emplacement des produits sur les rayons . S'ensuit un suivi de l'évolution pour les livraisons ou les remises.

<sup>3</sup>[http:// www.megasalon.letudiant.fr/negocia/portraits/robin.html](http://www.megasalon.letudiant.fr/negocia/portraits/robin.html)

## VI- Les difficultés rencontrées lors de la mise en place du trade marketing :

Selon les pays et l'évolution de leur système de distribution, la mise en place de la nouvelle vision annoncée par le trade marketing diffère. En France, par exemple, de nombreux freins persistent quant à la diffusion du trade marketing : la mauvaise conjoncture de la consommation des ménages, associée à l'intensification de la concurrence par le prix et aux poids des hypermarchés autonomes dans la distribution de détail expliquent que perdurent des relations conflictuelles.

L'échange d'informations considérées comme confidentielles (puisque liées aux marchés ou aux coûts) est également compromis.

### 1. Difficultés rencontrés par les PME :

En France, 5 centrales d'achat font des misères aux petites entreprises. Les PME vivent un rapport de force inégal avec les grands distributeurs.

A l'origine de ce problème, le nombre important de charges qui régissent les rapports entre ces entreprises et les distributeurs.

En effet les remises qu'une entreprise productrice doit à une enseigne sont nombreuses :

- Prime de référencement (qui ouvre la porte de la centrale d'achat).
- Surprime « gamme nationale » (pour être dans chaque hyper de la chaîne).
- Rétribution des têtes de gondoles (promotions en bout de rayon).
- Participation aux anniversaires de l'enseigne.
- La prise en charge des frais de catalogue.

Au total, ce sont parfois 30% du chiffre d'affaires d'une entreprise qui sont à rétrocéder.

## 2. Attitude des distributeurs vis à vis du trade marketing :

Jean Chaloin classe les distributeurs en trois groupes selon leur réceptivité par rapport au concept du trade marketing :

- Les croyants (Exemple : Promodès, Casino, Systeme U, Cora, Monoprix, Prisunic).
- Les dubitatifs (Exemple : Carrefour, Auchan, Comptoirs Modernes).
- Les indifférents (Exemple : Paridic, Rallye, Intermarché, Cateau, Leclerc).

## 3. Conditions pour un bon partenariat<sup>4</sup> :

La mise en place d'une relation de partenariat entre fabricant et distributeur nécessite une coordination et une implication des directions générales avec une définition d'objectifs qualitatifs et quantitatifs.

Du côté du fabricant, pour que la démarche trade marketing puisse aboutir, le producteur doit adopter son marketing aux spécificités de chaque enseigne. Des changements stratégiques et organisationnels importants doivent avoir lieu.

Les ventes et les profits peuvent augmenter suite à une approche plus personnalisée des différentes enseignes de distribution.

Ainsi, le fabricant peut créer, au sein ou en dehors du département marketing, un service spécialement chargé des relations avec les distributeurs et dont la mission est de suivre l'évolution de leurs besoins et de leurs activités.

<sup>4</sup>Le Trade marketing ou la nouvelle logique des échanges de Alfred & Annie Zeyl.  
Page 73

Certains producteurs créent des postes de « gestionnaires de la clientèle » (account manager) qui s'occupent de tel ou tel distributeur. Par exemple chez Nestlé-France, chaque directeur adjoint a pris en charge une enseigne.

Du côté des distributeurs, des « Category Managers » ( Voir Partie III ) ont été mis en place et prennent en charge la gestion d'une famille de produits. Chez le distributeur Promodès, par exemple, il existe un trade marketing manager pour la chaîne d'hypermarché Continent qui est en même temps directeur de la communication.

## 2<sup>ème</sup> Partie :

*Les quatre « P » du Trade Marketing*

*ou*

*Le Trade Mix Marketing:*

### **I-Le Trade Produit:**

Prenons l'exemple d'un produit de grande consommation, comme un pack de 6 bouteilles de boisson de 1l auquel on ajoute deux bouteilles gratuites pour le consommateur. Ce type d'offre promotionnelle en produit, qui rencontre un grand succès de nos jours, peut se faire de deux façons:

Prenons le cas où sur un mois donné, par exemple le mois de Ramadan, tous les clients de l'entreprise productrice de jus d'orange, peuvent commander autant de packs de jus qu'ils souhaitent pour nourrir les opérations de mise en avant dans les magasins. Dans ce cas, la relation est simple et classique ; le producteur vend pendant la même période à tous les acheteurs de toutes les enseignes et de tous les points de vente le même produit spécifique promotionné avec deux bouteilles offertes aux consommateurs. Il ne s'agit aucunement ici d'une opération promotionnelle nationale ne nécessitant aucune connaissance particulière des différents plans d'actions commerciales des enseignes.

Par contre, par enseigne pour utiliser au mieux les thématiques proposées par les distributeurs, l'industriel garantira l'exclusivité de l'opération de 6 bouteilles plus deux offertes à une telle enseigne sur tel mois et à telle autre enseigne sur un autre mois.

L'opération promotionnelle est traitée alors en trade et l'art du trade marketer négociateur chez l'industriel se concrétise à différents niveaux. Ce dernier devra soit se faire communiquer à l'avance le plan d'action commercial de chacune des enseignes, afin de déterminer les opérations thématiques à privilégier et de planifier la production de l'emballage et du produit, dans le cas présent avec spécifié l'offre gratuité. Les plans d'action commerciaux des enseignes, la plupart du temps, ne sont pas obtenus auprès de la direction des achats de chacune des enseignes, mais auprès de la direction marketing de ces enseignes. D'où l'importance pour le représentant de l'industriel, compte clé ou trade marketer, d'avoir une image fiable auprès des services concernés des enseignes. En effet, le distributeur évitera de renseigner le commercial de l'industriel qui serait tenté de livrer des informations précieuses à un distributeur concurrent par exemple.

En deuxième lieu, l'industriel peut négocier avec l'acheteur les quantités ou quotas à prévoir pour chacune de ces opérations. Pas plus, pas moins que la rotation du produit en question ne l'exige. Pas plus afin d'éviter que le produit promotionné ne se retrouve en fond de rayon après la période de prospectus, ou qu'il ne soit utilisé par le distributeur servi pour contrecarrer un distributeur concurrent en mettant sur le marché les packs restants de l'opération. Pas moins pour minimiser les ruptures de stocks du produit pendant la période de prospectus.

L'industriel peut également opter pour une autre action en convainquant la force de vente de ne revendre dans les points de vente de l'enseigne que le nombre de packs ou de palettes négociés en centrale d'achat et pas un ou une de plus.

Enfin, il peut démontrer qu'une partie des coûts supplémentaires engendrés par la fabrication de petites séries s'annulent par l'obtention de meilleures prévisions de vente. Beaucoup d'autres produits spécifiques peuvent être proposés dans une démarche trade.

En somme, il s'agit d'adapter pour chaque client, pour chaque enseigne, un produit avec une offre spécifique. Par exemple, un paquet avec un nombre de portions adapté à la fois à la consommation des ménages clients des magasins de l'enseigne et à leur fréquence de venue dans les magasins ou encore un nouveau conditionnement ou une nouvelle variété testée en marché test dans les magasins d'une unique enseigne.

Dans tous les cas, l'industriel cherche à adapter son offre produit à la spécificité du client, de l'enseigne, pour optimiser ses ventes et accroître son profit. Une autre possibilité pour l'industriel est de fabriquer des marques distributeurs MDD de ses clients ou de certains d'entre eux.

Pour une entreprise, le choix de fabriquer des marques de distributeurs est extrêmement délicat. Il faut tenir compte du poids que pèsent les marques de distributeurs sur le marché, du risque de cannibalisation suivant l'écart de prix de vente aux consommateurs existant entre les marques de distributeurs et les marques nationales. Mais cela permet d'engager un plus grand dialogue avec les distributeurs. Nous pouvons en résumer les principaux avantages et inconvénients pour un industriel: (Voir partie I, Offre produit)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faire des volumes supplémentaires</li> <li>➤ Utiliser ses usines si elles sont en situation de sous capacité</li> <li>➤ Se faire référencer chez le distributeur</li> <li>➤ S'il s'agit d'une PME diminuer les frais de publicité et de force de vente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diluer l'image de marque et la notoriété de l'entreprise</li> <li>➤ Se faire déréférencer chez certaines enseignes concurrentes</li> <li>➤ Concentrer plus de 25 % de ses ventes chez un même client</li> <li>➤ Devenir une proie facile pour le distributeur</li> <li>➤ Fixer des normes de qualité en fonction de celles du distributeur, et diminuer la recherche et le développement de nouveaux produits.</li> </ul>

### I-Le Trade Prix :

La loi relative à « la loyauté et à l'équilibre des relations commerciales » dite loi Galland (1996), a redonné la maîtrise du prix de vente aux consommateurs à l'industriel, et ne permet plus aux enseignes de se démarquer en prix sur les marques à forte notoriété et image où plus aucune marge avant n'est appliquée.

Celle ci modifie le calcul des seuils de revente à perte en interdisant, pour la fixation des prix de vente consommateur, la soustraction au prix d'achat distributeur de ristournes à venir ou de budgets obtenus au titre de la coopération commerciale. Si la revente à perte était déjà interdite, elle la rend plus effective et pénalement répréhensible en abrogeant le droit de suite ou d'alignement. La conséquence première de cette loi a été une légère augmentation des prix de vente consommateur (+1,15 % hors inflation sur le premier trimestre de l'année 1997), une augmentation qui a principalement concerné les grandes marques nationales et marques de distributeur.

Le discount et par conséquent les différences de prix de vente aux consommateurs existent encore sur des produits frais, fruits et légumes, produits bio...où le distributeur prend encore de la marge en avant.

Par ailleurs, l'industriel peut favoriser les clients ou enseignes discounters ou au contraire les défavoriser par l'intermédiaire de la répartition de ses investissements commerciaux entre le « sur facture » et la coopération commerciale, appelée marge arrière. En effet, les conditions générales de réduction de prix sur facture sont un indicateur de la stratégie de l'industriel.

Des réductions importantes sur facture révèlent une préférence de l'industriel pour le prix au détriment des services comme les prospectus, les mises en avant et autres coopérations.

Proposer de l'escompte à ses clients, sachant délibérément que certains ne le souhaitent pas, c'est privilégier les discounters qui voudront le répercuter dans les prix de vente aux consommateurs.

### **III- Le Trade Promotion :**

Pour l'industriel et son trade marketer, il s'agit de rechercher le territoire de l'enseigne qui correspond le plus à celui de la marque qu'il souhaite promouvoir, pour des raisons de faiblesse de pénétration de la marque ou bien de quantités achetées. Nous pouvons résumer ceux des enseignes d'hypermarchés de la grande distribution par ces quelques qualificatifs:

- Marjane : L'achat gagnant, l'abondance, le festif, l'humain.
- Asswak Assalam : La pureté, la satisfaction, le sérieux.
- Label 'Vie : Le confort, la joie, le dynamisme.
- Supersol : Le calme, la sérénité.

Puis le trade marketer identifie les principales périodes des prospectus à thématique forte de chacune des enseignes sur son marché. Chez Marjane par exemple : Aid Al Adha, Achoura, ...

Une fois l'enseigne et la période thématique choisies, c'est un long travail de préparation en commun qui commence entre le département marketing et l'acheteur de l'enseigne d'une part et le trade marketer ou le marketing et le compte clé d'autre part.

Bien évidemment, ces opérations promotionnelles événementielles reposent sur les techniques classiques de la promotion, où aujourd'hui il est préférable d'utiliser des mécanismes simples avec des bénéfices instantanés pour le consommateur. Ainsi par exemple le jeu de grattage à révélation immédiate ou le bon d'achat ou de réduction à déduire en caisse du prix du produit est préféré au traditionnel jeu-concours ou loterie en magasin. Ceci n'en fait pas pour autant des méthodes délaissées mais plutôt utilisées dans des situations et pour des actions bien ciblées telles les ouvertures des différents Marjane à travers le Royaume.

Une fois l'opération montée, en concertation avec l'enseigne choisie, le rôle de force de vente et l'industriel est tout d'abord de revendre l'opération dans les points de vente de l'enseigne, en liant le nombre de primes à affecter à chaque magasin à la quantité commandée. En général, elle correspond à la moitié du nombre d'unités consommateurs commandées. Encore faut-il qu'elle puisse recevoir les argumentaires assez tôt avant la remontée des commandes pour qu'elle ait le temps de s'organiser. Puis elle monte juste avant le début de l'action les têtes de gondoles, frontons, affiches, kakémonos et autres types de publicité et information sur lieu de vente (PLV et ILV), qui assurent la visibilité de l'opération. Elle forme et contrôle les animateurs qui distribueront les bulletins de participation aux concours, les bons de réduction immédiats ou qui feront déguster aux consommateurs les nouveaux produits, opération souvent menée par les industriels qui produisent le beurre et ses dérivés mais également les producteurs de boissons avec une dominance des cafés.

Une fois l'opération terminée, et contrairement à ce qui se passe pour les opérations promotionnelles s'adressant à toute les enseignes, un bilan est dressé conjointement par l'industriel et l'enseigne. Pour ce faire, les chiffres de vente - avant, pendant et après-, l'opération promotionnelle provenant des scanners des magasins sont analysés, afin de mesurer les ventes supplémentaires

engendrées, et leurs contributions financières qui seront comparées aux coûts de l'opération.

A l'issue de cette analyse et des retombées enregistrées par cette action, il est décidé d'arrêter, de renouveler ou de faire évoluer l'opération pour l'année à venir, si nécessaire.

#### *IV- Le Trade Place:*

Par place, il faut entendre l'assortiment, les techniques de merchandising et la logistique. Avant de développer ce volet, il convient de faire un zoom sur ces différents concepts dans le cadre du trade marketing. Quel assortiment proposer en fonction de la demande locale, quel espace de vente allouer à chaque produit pour obtenir la meilleure rentabilité, comment répartir l'offre entre les différentes tailles d'emballage? La demande peut varier selon la saison, l'apparition de produits nouveaux, une modification significative des prix... Les techniques de définition de l'offre et de l'allocation d'espace et leur mise en œuvre relèvent du merchandising. Le fournisseur a une connaissance approfondie du marché de sa famille de produits et le distributeur connaît précisément sa clientèle: en mettant en commun leur savoirs, ils peuvent définir l'offre qui convient le mieux à la clientèle et à l'objectif de rentabilisation du chiffre d'affaires. Pour ce qui est de la logistique, régularité et adaptation des approvisionnements à la demande permettent de réaliser des économies substantielles.

L'EDI (échange de données informatiques), réalisé en connectant directement les systèmes de gestion des livraisons de l'industriel sur les données d'écoulement du client, permet de réduire les stocks et d'optimiser les flux de produits par l'ajustement de l'offre et de la demande.

Encore une fois, l'étude de la spécificité de chaque client est fondamentale.

Par exemple, et toujours dans la grande distribution, les positionnements marketing des deux enseignes Auchan et Carrefour, impliquent forcément des assortiments différents. Auchan, de par sa politique et le message qu'il véhicule, souhaite offrir un large et profond assortiment. Nous pouvons d'ailleurs le

constater chez Marjane où les produits Auchan se retrouvent de plus en plus dans les linéaires et les rayons du magasin.

Par contre, Carrefour, qui avait, il y a quelques années une présence à Marjane, revendique pour ses clients consommateurs un achat efficace limitant par le fait même le nombre de produits présents dans les magasins, avec pour conséquence l'élimination des plus anciens produits au bénéfice de nouvelles marques ou de nouveaux produits rentrant dans les linéaires des magasins.

De même, les plans de masse merchandising de ces deux enseignes sont différents. Chez Auchan, les premiers prix, marques de distributeurs et grandes marques nationales sont placées les uns après les autres, aussi bien sur les tablettes du haut des gondoles que sur celles du milieu ou du bas. Carrefour expose ses produits d'une toute autre manière. Les premiers prix en bas, les marques de distributeurs au milieu à hauteur des yeux et les grandes marques nationales sur les tablettes du haut de la gondole.

Faire du trade marketing, c'est aussi prendre en compte les positionnements marketing de ses différents clients pour les intégrer dans sa propre approche commerciale. Ainsi les objectifs affectés à sa force de vente en termes de gamme et de merchandising pour Auchan et Carrefour, par exemple, ne seront pas les mêmes.

Par ailleurs, il faut apporter au distributeur une qualité de service très élevée: augmentation des délais de livraisons, de la palettisation et du colisage, lisibilité et traçabilité des données, simplification des procédures de commande et de facturation...par la mise en place de chantiers de coopération.

L'industriel est ainsi amené à intégrer dans sa démarche logistique les desiderata de ses clients. Par exemple, dans la gestion partagée des approvisionnements des magasins ou des entrepôts qui permet de mener une politique de flux tendus donc de réduire le coût du stock, Auchan préfère, par l'échange des données informatiques (EDI), fournir à ses fournisseurs les sorties de caisse des magasins et Carrefour livrer le niveau des stocks de ses entrepôts. L'objectif est de produire seulement ce dont on a besoin d'où la naissance du concept du « juste à temps ».

La loi Galland, citée précédemment, garantit le niveau de coopération commerciale, appelée marge arrière, puisque le distributeur ne peut plus puiser

une plus ou moins grande partie de cette masse financière pour la remettre dans la fixation des prix de vente aux consommateurs.

Cet effet a largement contribué à développer les opérations de trade marketing, particulièrement celles proposées par le distributeur lui-même; on citera:

- Les cartes de fidélité qui permettent aux enseignes de se constituer une base de consommateurs à moindres frais et d'analyser les structures de consommation des porteurs de carte ainsi que leur fréquence d'achat et le montant de leur panier.
- Le media magasin : avec les bandes sonores radio, les caissons lumineux, horloges, abri-caddies, publicité sur caddie, affichage 4x3 sur parking, etc...
- Les opérations organisées par les enseignes qui se rapportent à des formes de sponsoring.
- Les sociétés prestataires de services, elles aussi, proposent dans certaines enseignes des opérations promotionnelles virtuelles.

Si le trade marketing est l'art de négocier avec les différents départements de ses clients en les intégrant dans sa propre démarche marketing axée marque, c'est aussi l'art de dialoguer avec les différents acteurs de son entreprise : le marketing, la force de vente commerciale, la logistique, la production et l'administration des ventes ou le contrôle de gestion; avec les partenaires extérieurs à l'entreprise aussi, comme les sociétés d'études de marché et de conseil, les agences de publicité, de promotion et de trade marketing.

## 3ème Partie :

« *Le trade marketing dans les  
grandes sociétés* »

## I- Le trade marketing aux USA : L'ECR, Le CPF

### 1. Définition de L'ECR ( Efficient Consumer Response ou Efficacité et Réactivité au service du consommateur):

**"Travailler ensemble pour mieux satisfaire les besoins des consommateurs, plus rapidement et à moindre coût"**

Considérée comme l'évolution logique du trade marketing, l'ECR est une stratégie qui se fixe pour objectif la suppression des coûts inutiles sur toute la chaîne qui va de la conception d'un produit à sa vente au consommateur final, en passant par la logistique et la mise en place dans les rayons. Elle est basée sur une coopération active et constructive entre tous les partenaires commerciaux impliqués : Fabricants, transporteurs et distributeurs, et cela pour assurer un flux de marchandises sans rupture et fiabiliser et fluidifier les flux d'informations correspondants via l'EDI et les nouvelles technologies de l'information et de communication (Internet, XML, ...)

Pour mettre en place la stratégie ECR, producteurs et distributeurs doivent effectuer des changements dans leurs relations commerciales en utilisant des outils technologiques. L'objectif étant de :

- ✓ Fournir aux consommateurs les produits et les services qu'ils désirent ;
- ✓ Réduire le sur stockage ;
- ✓ Eliminer les transactions basées sur le papier ;
- ✓ Utiliser le plus efficacement possible la politique des flux tendus.

En suivant ce modèle, les produits du producteur sont alors présents à tout moment, aux meilleures conditions dans les points de vente, sans sur stockage ni rupture.

L'ECR permet à l'industriel comme au distributeur de travailler plus intelligemment en visant à augmenter leurs chiffres d'affaires respectifs et à diminuer leurs coûts afférents.

## **2. Genèse de l'ECR :**

Le «Quick response» (QR), concept ayant pour finalité la réduction du cycle de commande du détaillant, est le prédécesseur de l'ECR.

Le QR permettait de livrer en une semaine des biens qui demandaient 8 semaines et plus. Le cycle de commande étant plus court, le niveau de stock se trouve diminué ce qui entraîne un effet de levier financier.

L'ECR se base sur les techniques du QR mais également sur l'introduction de nouveaux produits, l'assortiment de produits, les promotions et la technologie. En outre, le concept se base sur un véritable partenariat entre le détaillant, le grossiste et le producteur. Chaque partenaire peut avoir un gain substantiel s'il y a réduction des coûts pour tous les partenaires.

Le cycle de commande est alors lancé à partir des données récoltées au niveau du point de vente et des données relatives au consommateur. Ces données sont communiquées par l'EDI (échange de données informatisées) du distributeur vers le producteur qui fabrique ses produits en quantités correspondant à la demande actuelle du consommateur.

## **3. Le mouvement de l'ECR :**

L'ECR est une initiative née aux Etats-Unis, développée sur le marché des produits d'entretien à partir de 1987, sous l'impulsion de l'industriel Procter & Gamble et du distributeur Wal-Mart.

L'ECR est apparu dans un contexte de mondialisation des échanges et d'évolution rapide du comportement d'achat. D'importants gisements de rentabilité résident dans les relations industriels-distributeurs (coûts d'interface). Ainsi, des producteurs, des détaillants et des grossistes ont décidé de former un groupe nommé ECR working group. Le cabinet de consulting, Kurt Salomon Associates, a été engagé afin de montrer son efficacité et sa capacité à améliorer le service offert au consommateur. L'étude a montré que les coûts pouvaient être réduits de 10% soit 30 milliards de dollars. Dans un domaine où les marges sont faibles, l'ECR représente une véritable aubaine pour les distributeurs.

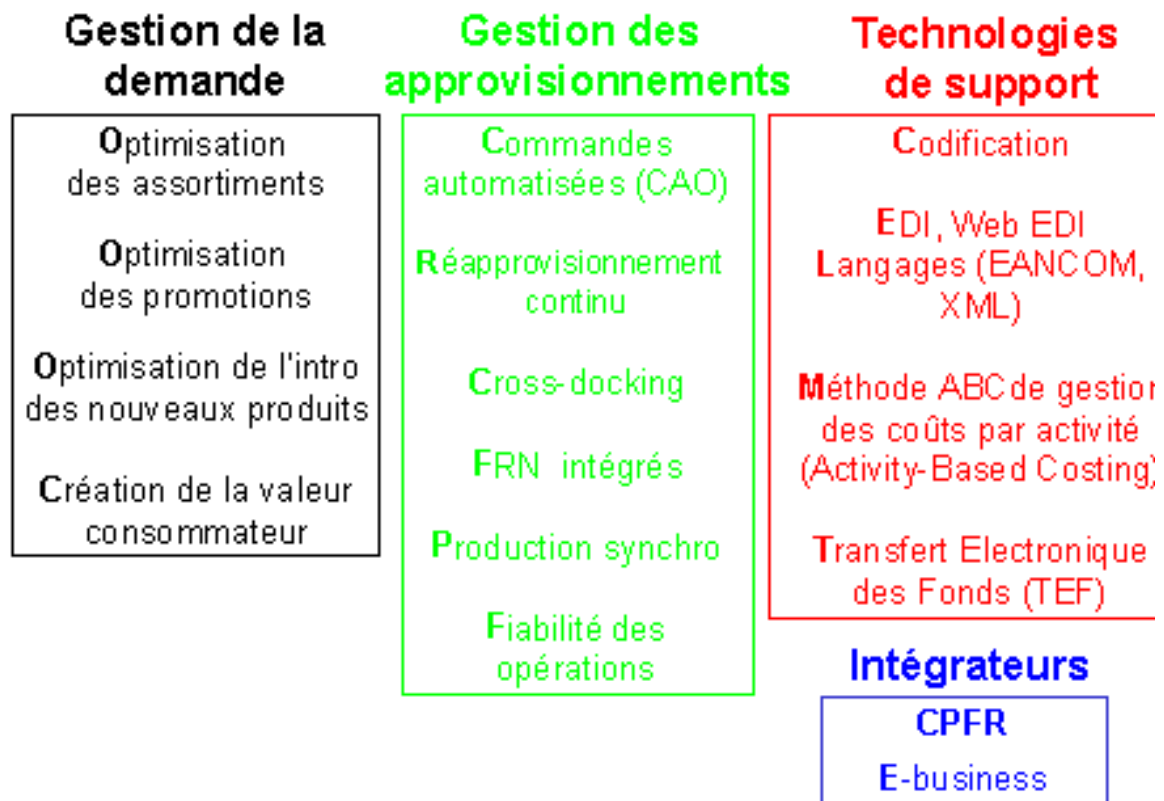
A partir de 1993, des études ont été publiées, les recommandations apportées précisent les méthodes à utiliser dans le cadre de l'ECR et standardisent les procédures pour pousser toute l'industrie à une meilleure efficacité.

Après ces débuts tapageurs, une étude datant de 1994 a révélé que 80% des entreprises interviewées étaient liées à l'ECR dont plus de 30% testaient les techniques, 25% avaient partiellement implanté les pratiques et 17% avaient complètement installé le système ECR.

#### **4. Les quatre concepts de l'ECR :**

Les différents concepts de l'ECR sont regroupés en quatre familles :

- a) **LA GESTION DE LA DEMANDE :** L'optimisation de l'activité promotionnelle et de l'introduction des nouveaux produits est l'un des grands axes de réflexion de la gestion de la demande.
- b) **LA GESTION D'APPROVISIONNEMENT:** regroupe toutes les techniques d'organisation logistique visant à diminuer les stocks tout en préservant le taux de service.
- c) **LES TECHNOLOGIES DE SUPPORT :** décrivent les outils au service de l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.
- d) **LES INTEGRATEURS :** reprennent les concepts développés dans les trois familles précédentes pour les intégrer dans des processus globaux



Parmi ces quatre familles de concepts, Gencod EAN France se positionne essentiellement sur :

- La gestion des approvisionnements
- Les technologies de support
- Les intégrateurs

### **a) LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS :**

La gestion des approvisionnements vise à optimiser l'efficacité de la supply chain à l'aide de techniques logistiques tendant à diminuer les stocks tout en préservant le taux de service.

L'optimisation de la supply chain s'inscrit dans une démarche de flux tirés par la demande (sorties caisses, prévisions, états des stocks et journaux des mouvements,...).

## **1. La Commande Assistée par Ordinateur (CAO)**

La commande assistée par ordinateur est un outil de calcul automatique de commande qui est alimenté par les données de vente collectées en magasin ou les sorties de produits en entrepôt, intégrant des paramètres de réapprovisionnement définis préalablement par les utilisateurs (saisonnalité, stock de sécurité, capacité linéaire, minimum de présentation, fréquence de calcul ...).

### Avantages :

- Réduire les coûts de stockage sur toute la chaîne d'approvisionnement
- Diminuer les taux de rupture en linéaire
- Diminuer les coûts et erreurs liés au traitement des commandes
- Réduire les litiges commerciaux
- Libérer du temps aux chefs de rayon au profit de la vente

## **2. Le Cross-Docking**

Le cross-docking est une démarche qui tend à réduire les stocks sur la supply chain tout en préservant la disponibilité du produit en linéaire, en partant du besoin du consommateur.

Il existe deux types de cross-docking :

1. Pré-allotissement par l'industriel ou commande allotie (pre-packed cross-docking)
2. Allotissement par le distributeur ou éclatement sur plate forme (intermediate handling cross-docking)

### Avantages :

- Réduire les stocks

- Réduire le nombre de points de stockage dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement
- Augmenter la durée de vie du produit en linéaire
- Augmenter la disponibilité du produit
- Gain en moyenne de 20% sur la durée de stockage d'un produit sur toute la chaîne.

### **3. La Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA)**

Il s'agit d'approvisionner des entrepôts et/ou des magasins suivant des règles de gestion définies dans un contrat de coopération entre un distributeur et un industriel.

Principe : La gestion des approvisionnements du distributeur est transférée à l'industriel à travers un processus partagé.

#### Avantages :

- Réduction des stocks
- Optimisation du remplissage du camion, réduction des coûts de transport
- Réduction des ruptures en entrepôts / magasins
- Anticipation des flux produits : production et logistique

### **4. Intégration des fournisseurs des matières premières et d'emballages**

Il s'agit d'appliquer les concepts de réapprovisionnement entre l'industriel et le distributeur, en amont entre le fournisseur et l'industriel. La "GPA Amont" ou encore Supplier Managed Inventory a été testée dans le cadre d'un groupe de travail ECR Europe et a mis en lumière un certain nombre d'avantages

(Réduction du niveau des stocks, des délais d'approvisionnement, des coûts de production...).

## **b) LES TECHNOLOGIES DE SUPPORT :**

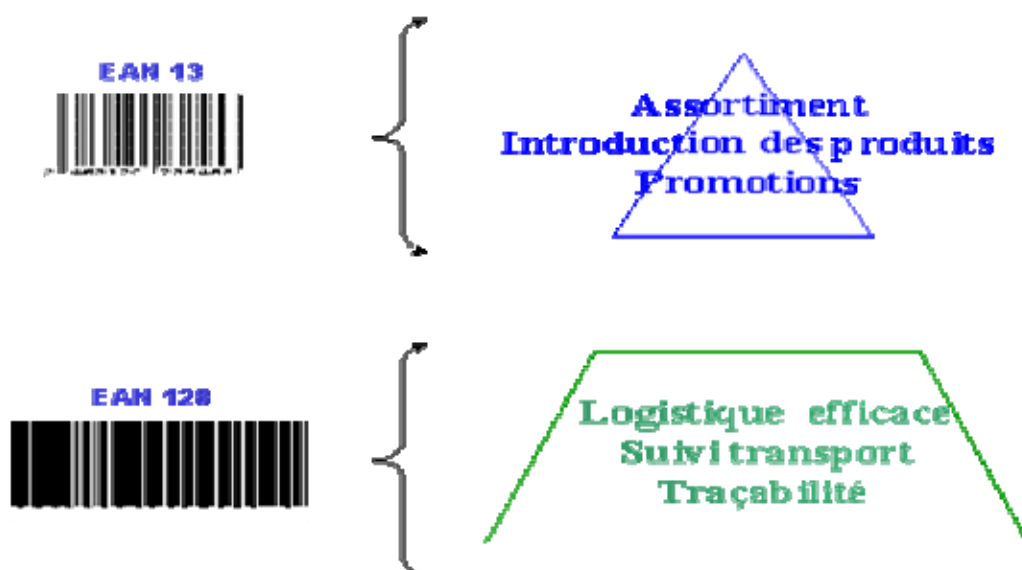
Il s'agit des outils au service de l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement

### **1. La codification**

Le strict respect des standards de codification UCC/EAN est le pré-requis d'une démarche ECR réussie.

- La codification des unités consommateurs et des unités logistiques est assurée par le GTIN ( Global Trade Item Number).
- La codification des unités d'expédition est assurée par le SSCC (Serial Shipping Container Code).
- La codification des lieux-fonctions est assurée par le GLN ( Global Location Number).

L'identification automatique (code à barres, RFID, ...) participe à l'optimisation de la supply chain de la manière suivante :



## **2. L'EDI**

(Voir Partie I, domaines d'application).

### **c) LES INTEGRATEURS :**

Les intégrateurs reprennent les trois autres familles de concepts de l'ECR pour les intégrer dans des processus globaux.

### **5. Le CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)**

Le CPFR est un concept anglo-saxon lancé par le VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards) en 1996 et soutenu par une trentaine d'entreprises (Wal\*Mart, Sara Lee, Kimberly Clark, Procter & Gamble...).

Le CPFR est la première approche qui unisse la gestion de l'offre et celle de la demande dans le même processus. En formalisant la conduite conjointe du processus global d'élaboration des prévisions et de gestion des approvisionnements, le CPFR dépasse les techniques actuelles de GPA.

### **II- Category management :**

Le Category Management est une démarche de trade marketing parmi d'autres. En tant que telle, elle ne peut être vue de façon isolée mais doit être replacée au sein d'un ensemble d'idées et de concepts propres aux relations d'affaires entre fabricants, fournisseurs et distributeurs.

Le docteur Brian Harris, président du Retail Direction aux Etats-Unis, qui a largement contribué au développement du Category Management, affirme qu'il est l'expression de trois éléments indissociables suivants : une philosophie, un processus et un concept d'organisation.

Une philosophie permet de gérer de manière stratégique l'entreprise d'un distributeur ou d'un fournisseur en déterminant des catégories comme unités stratégiques qui permettent d'établir des plannings de vente et de profits et d'atteindre les objectifs fixés. Il faudra donc définir des catégories ou familles de produits, leur assigner des responsables et lier la stratégie de l'ensemble des catégories à la stratégie globale du distributeur concerné.

Le processus permet aux distributeurs et aux fournisseurs de mettre au point conjointement des plans annuels catégoriels stratégiques. Il implique que soit définie la stratégie globale marketing de l'entreprise ainsi que le nombre de plans catégoriels, que les relations entre distributeurs et fournisseurs reposent sur l'obtention d'avantages mutuels et que l'on détermine le nombre d'informations nécessaires pour élaborer les plans catégoriels.

Le concept d'organisation vise à ce que les décisions prises par catégorie par le distributeur en matière d'achat et de marketing-merchandising soient supportées conjointement. Cette coresponsabilité face à l'achat et à la vente distingue le Category Management des approches plus traditionnelles des gestions séparées achat et marketing-merchandising.

### *1.Comment mettre en place la pratique du Category Management ?*

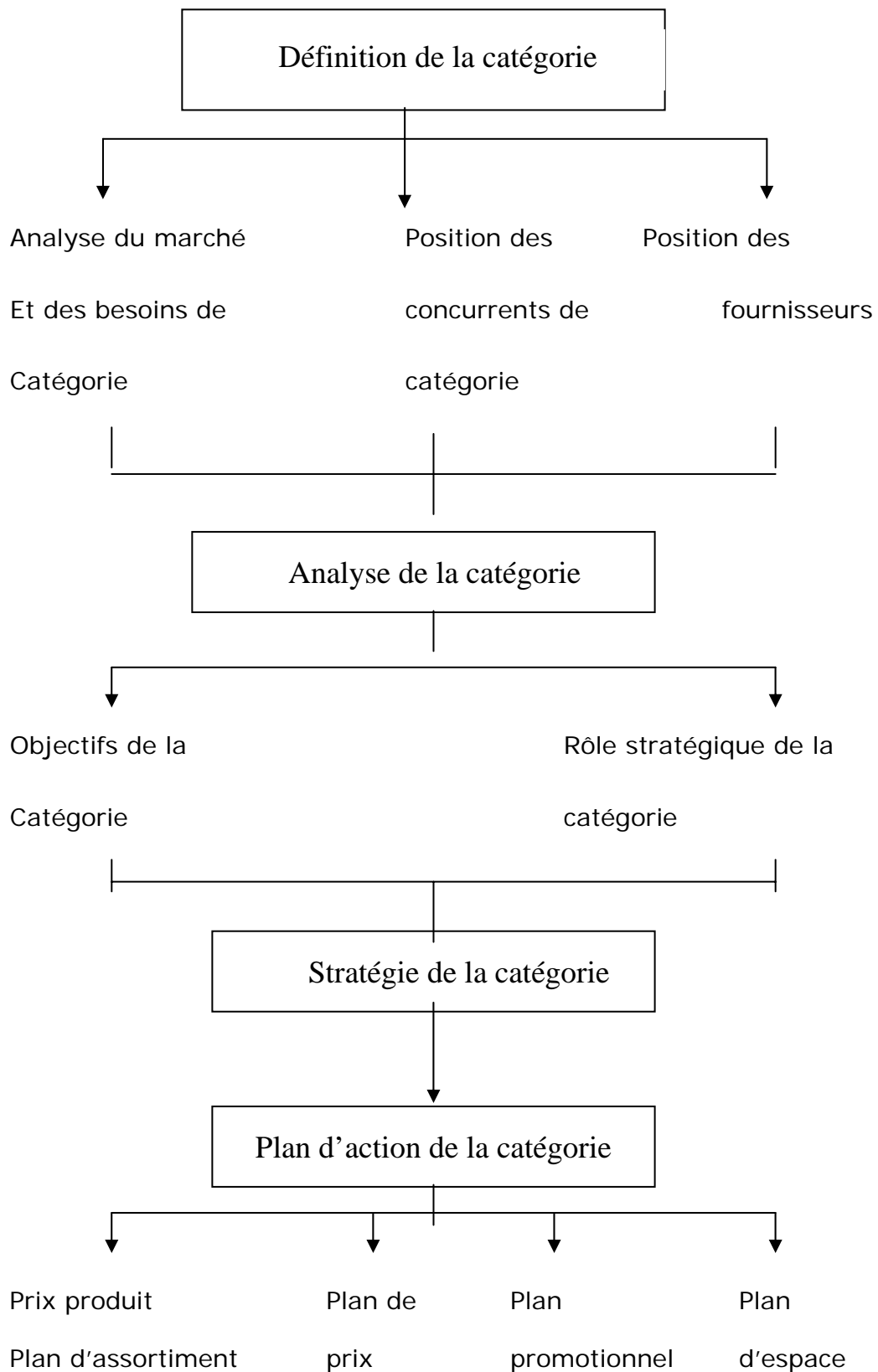
ICA et Unilever donnent plusieurs conseils aux candidats au category management. Celui-ci doit être utilisé tout au long de l'année et non pas pour des coups ponctuels. Il faut convaincre les dirigeants des entreprises grâce aux premiers résultats chiffrés. Mieux vaut commencer sur une petite échelle avec une seule catégorie. Surtout, ne pas sous-estimer les investissements nécessaires, en termes de moyens financiers, humains et temporels. En Espagne, Johnson & Johnson et Carrefour ont travaillé de la même manière sur le segment des soins pour bébés.

Il existe 4 phases essentielles :

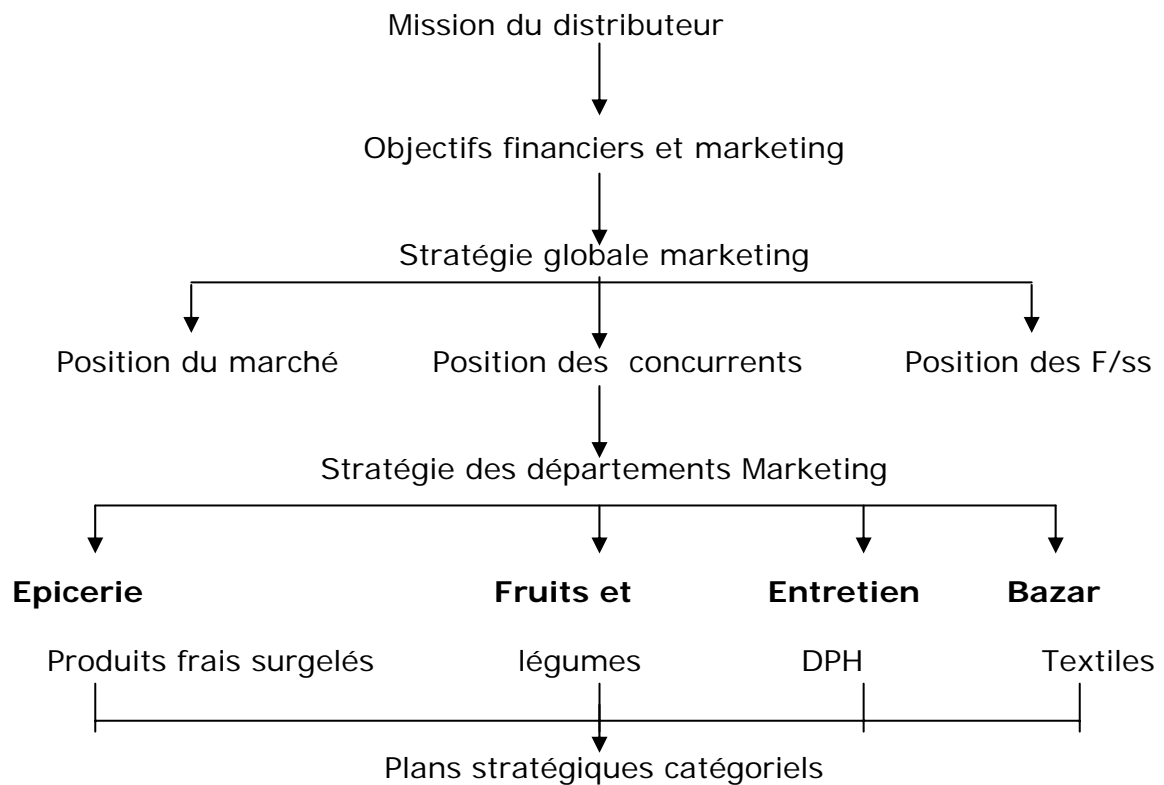
**a) LES PLANS STRATEGIQUES CATEGORIELS DE PRODUIT :**

Avant de définir un plan d'action stratégique d'une catégorie, il faut d'abord définir la stratégie de la catégorie déterminée comme l'indique le schéma ci-dessous.

Deux phases importantes permettent entre autres de bien définir la stratégie de la catégorie concernée :



Il s'agit tout d'abord de la définition de la catégorie et du rôle que le distributeur assigne à ladite catégorie par rapport à sa stratégie globale marketing.



La définition de l'ensemble des catégories est très importante et relève de la segmentation du marché. Mais, prenons un ensemble supplémentaire, à savoir celui des boissons non alcoolisées (Soft drinks) qui constituent une catégorie et qui au même titre que les cafés ou les jus de fruits font partie d'un groupe de catégorie appelé boissons fraîches.

Comment peut-on définir la catégorie « boissons non alcoolisées »? Tout simplement en partant de ce qui peut en constituer le cœur, à savoir les colas et extraits de végétaux et de fruits gazeux puis en y ajoutant d'autres sous-catégories qui petit à petit s'en éloignent : les eaux pétillantes d'abord, puis les eaux plates, les boissons « new age », et enfin les bières non alcoolisées. Il est ensuite très important de définir le rôle de chaque catégorie. Certaines peuvent être génératrices de flux, donc de trafic, d'autres de transactions, donc d'augmentation du ticket de caisse, d'autres créatrices d'une image ou d'une

envie, d'autres encore génératrices de liquidités. A partir de la détermination du rôle de la catégorie, il est plus facile de se poser des questions spécifiques du type : Combien de produits offrir? De combien d'espace devrait disposer la catégorie entière? Quelle position dans le passage client est la plus rentable pour cette catégorie? Quel est le meilleur emplacement dans les magasins pour optimiser les actions promotionnels? Quels sont les prix optima pour cette catégorie en cas de promotion?

**Exemple :**

L'entreprise Schnuck Market à Saint Louis aux Etats Unis qui en 1989, à partir de ses 60 magasins de 16 à 23000 mètres carrés et après avoir testé le système sur les bonbons, les travaux photos et les cartes de vœux, a identifié trois grands groupes : l'épicerie, les produits laitiers –surgelés, produits frais- et les produits courants qui ont été divisés en 48 sous-groupes chacun, ces derniers eux-même divisés en 158 catégories. Les 25 category managers disposent d'un système de planning stratégique par catégorie composé d'une analyse de situation et d'une formulation de la stratégie. Les objectifs par catégorie sont fixés pour les trois années à venir et comprennent les ventes, la marge brute et la rentabilité directe par produit.

Une fois les plans stratégiques catégoriels définis, la mise en place étant assurée, il est possible et même souhaitable de tenir un tableau de bord de la performance comparée de chaque catégorie et même de représenter cette performance sur un mapping classique type Boston avec les catégories à pousser (grow) ou celles au contraires à laisser tomber.

**b) L'ORGANISATION INTERNE DU DISTRIBUTEUR :**

La responsabilité d'une catégorie (ou d'un groupe de catégories, le plus souvent) revient à un Category manager, dont la mission est de générer des ventes et des profits en utilisant la part des biens qui lui a été allouée sachant qu'il existe trois biens fondamentaux : le stock de marchandise, l'espace et le flux de la clientèle.

**c) LES BESOINS TECHNOLOGIQUES ET EN INFORMATION :**

On peut diviser l'information dont a besoin le distributeur avec la catégorie (taille, croissance, subdivision, nouveaux produits, clés de leviers, etc), les tendances des consommateurs (segmentation, pénétration, consommation, socio-styles, caractéristiques d'achat, etc.), les plans et les programmes des fournisseurs (plans média, opérations promotionnelles, dépenses correspondantes, objectifs de vente et de part de marché chez le distributeur, etc.), productivité et élasticité (espace, rayonnage, displays, promotions, prix, etc.), la performance comparée des catégories et les plans stratégiques catégoriels. Il va de soi que ni le distributeur, ni le fournisseur, ne détiennent à eux seuls toute l'information. Un des éléments de base du Category Management est la conviction que l'expertise catégorielle repose sur la « ressource partagée ». Il est par contre inutile d'avoir toute l'information pour démarrer le Category Management mais il faut se fixer des objectifs.

**d) LES RELATIONS ENTRE DISTRIBUTEURS ET FABRICANTS :**

Le Category Management permet de rapprocher le distributeur qui raisonne plutôt à court terme et le fabricant qui travaille davantage sur le long terme. Coca-Cola sur le seul continent européen utilise 25 équipes de Category managers qui travaillent avec leurs clients. « L'alliance stratégique avec le client » fonde sa politique autour de trois axes : l'expertise de la filière, la base de donnée de Coca sur son marché et l'adaptation de sa politique.

Ralph Cooper, président du groupe, définit l'objectif de l'expertise des filières : « C'est un plan d'affaires à long terme, propre à chaque compte client, qui maximise le volume et la catégorie de la rentabilité de la catégorie boisson sans alcool entière et qui est donc similaire à un plan stratégique de catégorie. Ce plan comprend aussi des stratégies indiquant comment nos marques contribuent à la croissance de la catégorie entière ».

Pour ce qui concerne la mise en place de la base de données portant sur les clients de Coca, le système est divisé en deux parties : les informations sur le client et ensuite les données sur les transactions avec le client.

Enfin, et en ce qui concerne la politique, R. Cooper conclut : « Nous devons nous sentir responsables de la performance de la catégorie entière chez le client, et non plus seulement de nos marques ».

## 2. Etude de cas :

Le distributeur suédois KF possède des magasins de formats différents : hypermarchés, supermarchés et discount. Il a testé le category management avec Colgate Palmolive sur la catégorie des produits d'hygiène buccale, d'abord dans trois magasins avant de l'étendre à 47 hypermarchés.

Résultats :

- 25 % du nombre de références,
- + 11 % de part de marché pour les dentifrices de Colgate,
- + 9 % de marge.

Le succès de ce test l'a conduit à récidiver avec l'épicerie sèche et les surgelés. KF a créé douze équipes de category managers, par exemple sur la catégorie des soins des cheveux avec Elida Fabergé, dans 450 magasins. La première étape a consisté à définir le cadre de la collaboration avec le fournisseur et d'établir une nouvelle politique des catégories. La seconde de tester le modèle en huit points, la troisième d'élargir cette méthode de travail à d'autres fournisseurs. Début 1998, KF a appliqué le category management sur 70 catégories impliquant 30 fournisseurs. L'introduction de nouveaux produits a tout à gagner de telles procédures. En effet, trop souvent, ces nouveaux produits n'ont pas grand-chose de nouveau sinon l'appellation. Il s'agit plutôt de changement de packaging ou d'un lifting plutôt que de véritable création de nouvelles références. L'exemple d'Ajax Excel, introduit en 1997 par Colgate Palmolive, illustre cette réalité. Le distributeur La Rinascente/ SMA l'a adopté. Résultat immédiat : la catégorie des détergents a augmenté ses ventes de + 6 %.



## Étude de cas :

### I. Présentation du groupe

#### 1. Histoire :

UNILEVER est un groupe qui a été créé en 1929. Résultat de la fusion de deux sociétés : Lever Brothers Ltd créée en 1851 en Angleterre, société productrice de corps gras et d'huile, et du groupe néerlandais Jurgens et Van Den Berg (Margarine Unie) qui dominait le marché européen de la margarine.

#### 2. Direction :

UNILEVER possède deux sièges sociaux, un à Rotterdam (UNILEVER NV), l'autre à Londres (UNILEVER PLC). Par tradition, l'entreprise a deux co-présidents, un d'origine britannique et l'autre néerlandais (actuellement, respectivement Niall Fitzgerald et Anthony Burgmans).

#### 3. Effectif :

L'entreprise emploie 246.000 personnes dans 150 pays.

#### 4. Chiffres d'affaires :

UNILEVER est considéré comme étant le 20ème groupe dans le monde avec un CA de **27.094 milliards de livres**.

Ces chiffres d'affaires se répartissent entre l'agroalimentaire (52%), les produits d'hygiène et d'entretien (46%) et des activités diverses (2%).

### 5. Dépenses :

- ⇒ Dépenses marketing : 6 milliards de dollars par an.
- ⇒ Dépenses recherche et développement : 1 milliard de dollar par an. (1997).

### 6. Principales marques :

- ⇒ **Produits frais** : Planta Fin, Effi, Aussi bon cru que cuit, Qui l'eût cru.
- ⇒ **Boissons et crèmes glacées** : Carte d'or, Cornetto, Magnum, Solero, Tchaé.
- ⇒ **Epicerie et plats cuisinés** : Benedicta, Amora Maille, Royco, Knorr, Alsa.
- ⇒ **Détergents et poudres à laver** : Cif, Omo, Persil, Sun, Wisk (détergents et poudres à laver).
- ⇒ **Produits d'hygiène** : Axe, Signal, Dove, Elizabeth, Arden, CKOne, Organics, Rexona, Impuls.

## II. UNILEVER Maghreb :

### 1. Fiche signalétique

- ⇒ **Dénomination de la société** : UNILEVER Maghreb SA
- ⇒ **Capital social** : 171 millions de dirhams
- ⇒ **Forme juridique** : société anonyme

- ⇒ **Adresse** : km 10 route côtière Ain Sebaa Casablanca.
- ⇒ **Nombre de salariés** : 800 personnes dont 45 cadres.
- ⇒ **Chiffre d'affaires** : 600 millions de dirhams.

Le Business Group auquel appartient le Maroc est appelé NAMET " North Africa, Middle East, Turkey ".

## 2. Repères historiques :

**1919** : Implantation de la société de trading AETCO au Maroc.

**1974** : Le groupe Karim Lamrani prend une participation dans le capital de la société dans le cadre de la loi sur la marocanisation.

**1991** : Le groupe UNILEVER reprend le contrôle de la société à 100%.

**1998** : Création d'une structure ayant pour mission le développement des marchés des pays du Maghreb, " UNILEVER Maghreb ". Cette structure a la responsabilité d'une sous-région qui comprend : Maroc, Algérie, Tunisie et Mauritanie.

**2000** : Lever Maroc devient UNILEVER Maghreb.

## 3. Culture d'entreprise à Unilever :

Pour renforcer sa politique de ressources humaines, UNILEVER Maroc a lancé depuis 1998 une démarche qualité " Total Quality Management " basée sur 6 principes :

- 1- Engagement de tous
- 2- Développement du personnel
- 3- Amélioration continue
- 4- Décisions basées sur des faits
- 5- Sécurité et protection de l'environnement

## 6- Ecoute du client

Pour mener à bien cette démarche qualité, la formation représente le principal Moyen. Ainsi, des séminaires sont organisés que ce soit à UNILEVER Maroc, en Inde ou à Londres.

### III. Le Trade marketing chez UNILEVER Maghreb

#### 1. Département Trade Marketing: (Promotion, conseil, orientations vers le category management)

Unilever Maghreb est un pionnier au Maroc dans l'activité du Trade Marketing. Ce département qui dépend des ventes, gère les trois types de clients (Grossistes, détaillant et commerce moderne) et comme on l'a vu précédemment s'occupe essentiellement des activités suivantes:

- ⇒ *Conseil en terme de promotion, visibilité et Merchandising* : Cette activité comprend une prescription et planification des différentes promotion sur lieu de vente et transmet ses directives aux commerciaux concernant le merchandising des produits.
- ⇒ *Traduire en terme Trade les attentes marketing* : Le département Trade Marketing sert d'interprète entre les deux départements Marketing et Commercial. Il peut ainsi intervenir à l'élaboration des politiques Marketing en profitant de la remontée de l'information des commerciaux et également prescrire des promotions sur lieu de vente pour le département commercial suivant la stratégie développée par le département Marketing.
- ⇒ *Interface entre le client et le marketing* : Partant du constat que le marketing n'a que de très peu de contacts avec les clients, le Trade Marketing se trouve chargé avec le Département Commercial de cette tâche. Cependant, jusqu'à maintenant, peu d'efforts ont été fournis pour formaliser cette activité.

Ainsi, ce département se voit chargé d'un double rôle, opérationnel et consultatif. Le premier rôle est mis en évidence par l'orientation client de ce département. Ce qui se traduit par des actions en vue de s'adapter et d'adapter le produit au client et par le merchandising appliqué chez les différentes surfaces de libre service.

Le côté consultatif, moins présent que le premier, concerne essentiellement le Category Management en concertation avec les distributeurs.

Aussi, le département s'occupe de l'identification et de l'étude de tout nouveau circuit de distribution et également des différentes études sur point de vente (Etat des lieux, Shopper's Behavior, Etudes de satisfaction...).

### **ADVANCED TRADE MARKETING :**

L'advanced Trade Marketing comporte davantage d'activités et qui se présentent comme suit :

- ⇒ Gestion des conflits entre les clients et Unilever Maghreb et le développement de la relation entretenu en un partenariat
- ⇒ Logistique (promotion, optimisation de la gestion des stocks, Echange d'informations avec les centrales...)
- ⇒ Développement des systèmes d'information
- ⇒ Agencement, merchandising et PLV
- ⇒ Organisation des concours grossistes et consommateurs
- ⇒ Veille concurrentielle

Et vu que ce département au niveau d'UNILEVER Maghreb ne dispose que de très peu de moyens humains et financiers, la plupart de ces objectifs (Relation de partenariat, Systèmes d'information, Veille concurrentielle) ne peuvent pas être réalisés.

## 2. Attributions du département Trade Marketing au sein d'UNILEVER

### Maghreb

- ⇒ Relancement d'un nouveau produit.
- ⇒ Gestion du portefeuille client.
- ⇒ Elaboration des états de ventes hebdomadaires nationales par région et par magasin pour le commerce moderne.
- ⇒ Transposition des constatations au niveau des ventes auprès du département Recherche et Développement (format, packaging,...).
- ⇒ Gestion du groupe de produits dans le point de vente. L'objectif étant d'attirer et de satisfaire le " Shopper ".

La place du service Trade Marketing peut être schématisée de la façon suivante: dans ce processus, il s'agit concrètement de mettre en phase campagne publicitaire et campagne promotionnelle, de personnaliser les actions par enseigne pour la satisfaction du client.

#### Mise en place et suivi de la veille concurrentielle.

La veille concurrentielle se traduit par un suivi de la stratégie promotionnelle des concurrents (Procter & Gamble, Colgate Palmolive,). La remontée de l'information est assurée par les vendeurs. Elle comprend des informations telles les marges réalisées par les concurrents.

- ⇒ Suivi mensuel des prix et des marges des distributeurs grossistes. Et ce pour équilibrer entre les remises octroyées à Makro et aux grossistes et détaillants.

- ⇒ Organisation de concours Trade destinés à motiver les grossistes. Les concours Trade sont organisés généralement après accord du chef des ventes. Un budget est établi et se situe autour de 200.000 Dhs. Cependant, il est à noter aujourd'hui que les distributeurs réclament plus de remises sur les prix que de bénéficier de concours.
- ⇒ Organisation de concours pour la force de vente. L'objectif étant d'augmenter la distribution numérique des produits.
- ⇒ Faire parvenir à la logistique les informations concernant le volume promotionnel.

Pour mettre en place une partie de ces actions, le département Trade Marketing se base sur des études réalisées par AMER, filiale du groupe NIELSEN portant sur le recensement des points de vente et le comportement des consommateurs.

### *3. Difficultés rencontrées*

L'absence d'entreprises pouvant réaliser des études sur les comportements des clients des enseignes de la grande distribution se fait ressentir.

De plus, les détaillants comme les grossistes sont plus sensibles à des actions monnayables qu'à des concours et tombolas.

Au niveau de la grande distribution qui est encore balbutiante au Maroc, le manque de coopération est flagrant. Ainsi, c'est toute une grande partie du concept du Trade Marketing qui est mise en veilleuse.

L'efficacité des actions du département Trade Marketing ne pourra être complète qu'avec une modernisation de la distribution au Maroc.

D'ailleurs, la distribution au Maroc tend à devenir proche du libre service: disparition du vendeur. Le client sera alors confronté directement au produit.

#### 4. La concurrence

Afin de cerner notre environnement, il est nécessaire de tenir compte de la concurrence, de ses actions en matière de merchandising.

Dans la mise en place de plans merchandising, nous sommes amenés à considérer les actions de la concurrence.

Ci-dessous un exemple de l'analyse d'un des plus grands concurrents d'UNILEVER Maghreb qui Procter & Gamble :

Le tableau ci – dessous met en exergue les forces et faiblesses de Procter & Gamble (IMM) ainsi que ses menaces et les opportunités.

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Étalage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Choix des zones clés.</li> <li>✓ Qualité du packaging et couleurs attractives.</li> <li>✓ Destruction des étagères de la concurrence.</li> <li>✓ Modèle d'étagère standard.</li> <li>✓ Utilisation de présentoirs</li> <li>✓ ( flacons)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le client traditionnel est déjà sensibilisé au merchandising.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réaction P &amp; G : surenchère du client.</li> </ul>
<b>Visibilité Signalétique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qualité de la PLV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dynamisme en terme d'innovation pour Unilever Maroc (plaques, stores...)</li> <li>✓ Choix de l'emplacement.</li> <li>✓ Lenteur dans la mise en place et contrôle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Innovation.</li> <li>✓ Implication des chefs de région.</li> <li>✓ Détaillants pilotes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Confusion en raison de la quantité.</li> <li>✓ Copie par la concurrence et meilleure adaptation.</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipe terrain + département interne.</li> <li>✓ Agressivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bonne relation avec le client et service.</li> <li>✓ Motivation de la force de vente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipe merchandising</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perte de relations clients via distributeurs.</li> </ul>

### *5. Positionnement Service/qualité par rapport aux autres concurrents:*

Suivant les propos recueillis chez les chefs département et chefs de rayons clients, le service / Qualité d'UNILEVER Maghreb est qualifié de correct par rapport au concurrents.

IMM est parfois sanctionné par un service de moindre qualité conséquent à des problèmes financiers et afférant à la complexité des procédures financières chez ce concurrent. Cependant, elle se rattrape par son excellente réactivité et par son écoute active du client.

Il n'existe pas encore de réelles avancées des concurrents concernant le service/qualité. Cet état de fait est essentiellement dû à une non maîtrise générale des outils de marketing de la distribution par ces entreprises et par une négligence des départements Marketing de cet aspect de la satisfaction des distributeurs.

## *Conclusion:*

Loin d'être une de ces nouvelles modes parmi celles qui, hélas, perturbent souvent la pratique du management, le trade marketing n'est pas non plus une remise en cause du marketing classique. C'est davantage une déclinaison du marketing spécifique à un aspect, celui des relations entre les deux acteurs qui sont les producteurs et les distributeurs.

L'objectif premier du trade marketing est pour chacune des deux parties de s'appuyer sur l'autre pour devenir plus compétitif. Partant de la demande du client final, les démarches marketing respectives des deux acteurs doivent tendre vers une optimisation en vue de satisfaire le consommateur. En définitif, il faut simplement comprendre la portée du trade marketing qui s'inscrit dans le cadre d'une tendance réelle dans l'évolution des rapports industriels/distributeurs et non pas seulement comme un effet de mode. Son but est précis : satisfaire le consommateur chaland avec pour philosophie unique et permanente la situation gagnant/gagnant.