

Le category management, un vecteur de transversalité ?

Le cas du groupe Carrefour

Christelle Camman, Laurent Livolsi

DANS **MANAGEMENT & AVENIR 2009/4 n° 24**, PAGES 146 À 162

ÉDITIONS **MANAGEMENT PROSPECTIVE ÉDITIONS**

ISSN 1768-5958

DOI 10.3917/mav.024.0146

Date de mise en ligne : 07/07/2009

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-4-page-146?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Éditions.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [Cairn.info/copyright](http:// Cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Le category management, un vecteur de transversalité ? Le cas du groupe Carrefour

par **Christelle Camman et Laurent Livolsi**

Résumé

Les distributeurs français conduisent avec succès une stratégie d'internationalisation, mais ils connaissent une relative stagnation des ventes sur le territoire national. Les projets développés jusqu'à aujourd'hui dans le cadre de l'ECR n'apportent pas une réponse globale aux difficultés rencontrées. En nous appuyant sur l'étude du groupe Carrefour, l'objet de cet article est de montrer comment le Category Management est progressivement devenu un projet stratégique global de développement d'une organisation transversale plus proche du consommateur, et comment sa mise en œuvre effective s'est heurtée à de nombreuses résistances.

Abstract

French retailers successfully follow internationalization strategy, but face a relative stagnation of sales on the national territory. Projects developed up to now on the occasion of ECR do not provide a global answer to encountered difficulties. Relying on the case of Carrefour, the subject-matter of this article concerns the strategic role of Category Management. It shows how category management has progressively become a global strategic project based on the development of a transverse organization, which is closer to consumers, and how its implementation has met a lot of resistance.

Depuis une quinzaine d'année, l'expansion internationale explique l'essentiel de la croissance du chiffre d'affaires des distributeurs français. En France, leur taux de croissance des ventes est en constante régression (jusqu'à 2 % en 2004), notamment dans le format des hypermarchés généralistes qui a même connu pour la première fois, toujours en 2004 (année référence en la matière), une baisse de fréquentation (environ 1 %), à peine compensée par une augmentation des dépenses par visite. Cette relative stagnation des ventes, la première véritable depuis la création des hypermarchés en France, est l'occasion d'une virulente critique sur l'immobilisme des distributeurs et leur inadaptation aux évolutions actuelles des consommateurs. Pour Moati (2001), cette crise est symptomatique d'un syndrome du dinosaure : devenus trop grands (cinq distributeurs figurent parmi les quinze premières entreprises françaises) et pas assez évolutifs, les distributeurs ne sont plus adaptés au contexte économique actuel.

Si de multiples facteurs expliquent ces difficultés, l'évolution des consommateurs, les relations producteurs - distributeurs et l'apparition de nouveaux concurrents

Le category management, un vecteur de transversalité ? Le cas du groupe Carrefour

sont les trois raisons les plus fréquemment évoquées. Moins fidèles envers les marques, les consommateurs prennent leurs décisions d'achat sur le lieu de vente avec une attention grandissante pour le prix, dans un environnement redevenu inflationniste. Or, les hypers, qui ont vu leur avantage tarifaire réduit par l'évolution réglementaire (de la Loi Galland à la circulaire Dutreil, etc.), sont devenus moins attractifs au regard du caractère chronophage lié à la complexité de leur offre (doublement des références en dix ans). Les solutions envisagées pour pallier cette infidélité croissante des consommateurs (renforcement des politiques promotionnelles, relance des marques « premiers prix » et développement des pratiques de bons d'achats ou cartes de fidélité) ont aussi contribué à réduire considérablement la marge « avant » réalisée par les distributeurs. Ces pratiques ont à nouveau généré des tensions entre producteurs et distributeurs en faisant de la variable prix, l'enjeu essentiel d'une négociation placée sous le regard attentif des pouvoirs politiques. Certains estiment en effet que la marge des distributeurs est principalement due aux marges arrières, et qu'elle est donc davantage construite sur les fournisseurs que sur les consommateurs. Les distributeurs, qui connaissent des difficultés liées à leur positionnement tarifaire et à une méconnaissance grandissante des consommateurs, sont dès lors concurrencés par les hards-discounters et les grandes surfaces spécialisées.

Depuis le milieu des années 90, les actions conduites par les distributeurs pour faire face à ces difficultés peuvent être regroupées dans trois grandes catégories. La première concerne la gestion des points de vente avec des efforts de théâtralisation (Filsler *et al.*, 2001). La deuxième regroupe les démarches de trade marketing associant les producteurs et les distributeurs dans les opérations de lancement de nouveaux produits, la définition et la mise en œuvre des opérations promotionnelles, et le développement des marques de distributeur ou des marques « premiers prix » (Volle, 2000). Enfin, une dernière catégorie concerne la gestion de la chaîne de distribution. Dans le domaine de la logistique, par exemple, les distributeurs ont développé, avec leurs principaux fournisseurs, des démarches de Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA), de *cross-docking* ou de *Collaborative Planning and Forecasting Replenishment* (CPFR) qui permettent de réaliser des gains de productivité importants, tout en réduisant les risques de ruptures.

Si elles participent à la recherche d'une réponse optimale aux consommateurs, ces démarches, limitées à une partie de l'organisation (marketing, logistique ou achats), conduisent à des changements incrémentaux permettant une amélioration des performances locales, au détriment cependant d'une évolution globale des distributeurs. A l'inverse, le *Category Management*, défini comme « un process entre un distributeur et un fournisseur qui permet de gérer les catégories de produits en tant qu'unités stratégiques orientées consommateur en vue de délivrer une valeur ajoutée spécifique » (ECR Europe, 1997), constitue un changement majeur. Impliquant une plus grande coordination entre les fonctions

(marketing, achat et logistique) en charge du pilotage de la catégorie d'une part, et entre la direction et l'exploitation (magasins) d'autre part, sa mise en œuvre peut permettre de surmonter les difficultés actuelles en transcendant les cloisonnements traditionnels des distributeurs.

Étudié initialement sous l'angle marketing de redynamisation du point de vente, le *Category Management* a aussi été appréhendé en termes de relations producteurs - distributeurs, au travers du développement du capitaneat notamment. Le volet organisationnel de cette démarche est le moins développé (Maisonnas et Corriveau, 2000). L'objet de cet article est de montrer que le *Category Management* est devenu, au-delà d'une stratégie marketing, un projet stratégique de développement d'une organisation transversale plus proche du consommateur. Dans une première partie, nous analyserons les structures actuelles des distributeurs en montrant que l'évolution des conditions environnementales rend pertinent la recherche d'une plus grande transversalité de leur organisation. Le *Category Management* est alors l'occasion de conduire une refonte de ces organisations (1.). La seconde partie présente, en nous appuyant sur l'étude du groupe Carrefour, les changements organisationnels liés à la mise en œuvre d'une démarche de *Category Management* et leurs impacts stratégiques, mais aussi toutes les difficultés de mise en œuvre concrète (2.). Au-delà de la réflexion sur la conduite de ce projet, l'intérêt d'une telle recherche réside dans la mise en exergue de la structure organisationnelle des distributeurs, laquelle est très souvent délaissée au profit d'une réflexion sur la structure du canal de distribution (Filsler, 2000).

1. L'inadaptation des structures organisationnelles actuelles des distributeurs

Comme le souligne Louart (1996), si l'évolution des entreprises est une réalité permanente, la vraie question est de savoir s'il s'agit de changements généraux qui s'imposent à des moments donnés ou d'ajustements locaux, variables et contextualisés dans la lignée de la théorie de la contingence. Depuis une vingtaine d'années, l'accroissement de la turbulence environnementale et l'exacerbation de la concurrence sont à l'origine d'une critique systématique des organisations traditionnelles, qualifiées de bureaucratiques (centralisées et hiérarchiques). Ces organisations ne seraient plus adaptées aux conditions environnementales actuelles et il serait donc nécessaire de changer de paradigme et d'inscrire la réflexion organisationnelle dans le cadre d'un paradigme post-bureaucratique. Les formes structurelles issues de ce changement sont multiples. Allouche et Huault (1998), à partir d'une revue de la littérature, en distinguent au moins huit : entreprise réseau, apprenante, virtuelle, transversale, hybride, imaginaire, fluide et agile. L'objectif de cette première partie est de montrer en quoi les structures des distributeurs au début des années 2000 (1.1) diffèrent des caractéristiques

Le category management, un vecteur de transversalité ? Le cas du groupe Carrefour

des nouvelles formes organisationnelles, et particulièrement de l'organisation transversale (1.2) avant de montrer comment le *Category Management* permet d'évoluer vers ce type de structure (1.3).

1.1. Les structures organisationnelles des distributeurs

La plupart des recherches conduites sur l'organisation des distributeurs s'intéressent soit aux formules de vente, soit aux types de commerce. Dans le cadre d'une réflexion sur le canal de distribution, les premiers s'interrogent sur les formats de magasins, leur assortiment (généralistes, spécialistes...) et leur positionnement tarifaire (hard-discount...). Les seconds analysent les modes de structuration et de gestion selon que les distributeurs sont des groupes succursalistes, des groupements d'achats, des indépendants ou des coopératives dans des environnements commerciaux et législatifs différents. Peu de recherches portent spécifiquement sur la structure des distributeurs. Si nous présentons de façon précise, dans la deuxième partie, l'évolution de la structure du groupe Carrefour, l'objet de ce paragraphe est de décrire globalement les structures des distributeurs. Un rapide historique de l'évolution structurelle des distributeurs permet de constater que ceux-ci sont passés, pour les plus importants d'entre eux en tout cas, d'une structure fonctionnelle à une structure divisionnelle puis matricielle (Colla, 2001).

Classiquement, l'organisation par fonctions correspond à la volonté de spécialiser les équipes sur des parties du processus (marketing, achat, logistique, vente...) afin de gagner en efficacité et de réaliser des économies d'échelle. La coordination entre ces fonctions ne repose pas, pour la quasi-totalité des distributeurs, sur des procédures horizontales d'ajustement mutuel mais, davantage, sur des procédures hiérarchiques et centralisées (standardisation par les règles et les objectifs). Ces modes de coordination sont d'autant plus privilégiés que la ligne hiérarchique au sein de chacune de ces fonctions est en constante augmentation compte tenu de l'accroissement de la taille des distributeurs. Dès lors, les distributeurs organisent également, à l'instar de la gestion budgétaire et du contrôle de gestion, leurs systèmes de gestion des ressources humaines en liaison avec ces fonctions, ce qui aboutit à la définition de filières professionnelles en achat, marketing, vente ou encore logistique. Si les avantages de la spécialisation fonctionnelle existent, les contreparties négatives sont également nombreuses pour les distributeurs. Ces contreparties perdureront d'ailleurs dans les structures divisionnelles et matricielles qu'ils mettront en place, tellement l'organisation initiale par fonctions a contribué à créer des cultures métiers qui apparaissent comme autant de chapelles ou de baronnies. La première des difficultés est liée à la centralisation. En effet, les difficultés rencontrées dans le pilotage opérationnel des flux physiques et informationnels associés appellent des ajustements qui, compte tenu des modes de coordination privilégiés, sont décidés à des niveaux hiérarchiques élevés en fonction des intérêts particuliers, ce qui contribue à rendre

les distributeurs moins réactifs. Cette spécialisation fonctionnelle, associée à une centralisation importante, a également pour conséquence de multiplier les conflits inter fonctionnels, en particulier entre les fonctions achat, marketing et logistique. Ces conflits sont l'illustration d'une troisième contrepartie négative qui repose sur la représentation limitée de l'organisation développée par les acteurs fonctionnels. La performance globale des distributeurs est uniquement perçue au travers du prisme de l'atteinte des objectifs spécifiques à chaque fonction sans qu'il y ait de réels arbitrages ou de principe général de gestion à l'instar de ce que pratiquent les hard discounters (écrasement des coûts sur l'ensemble de la chaîne).

Les stratégies de diversification, soit à l'international soit par formats de magasins, sont à l'origine d'une restructuration des distributeurs qui mettent désormais en place des structures divisionnelles. Ces structures concrétisent la reconnaissance de l'existence de besoins différents selon les pays ou les formats de magasins, et sont ainsi une rupture avec la sacro sainte globalisation fonctionnelle pour réaliser des économies d'échelle (dans l'achat et la logistique particulièrement). Dans les faits, les difficultés issues de l'organisation fonctionnelle perdurent mais à l'intérieur de chacune des divisions.

Enfin, la dernière évolution des grands distributeurs mondiaux, qui ont mis en place des structures divisionnelles par pays ou par formats, est l'essor des structures matricielles. Il s'agit désormais de mixer l'organisation par formats et l'organisation par pays. Une nouvelle fois, le constat est établi de structures qui demeurent fortement hiérarchiques et centralisées, d'organisations cloisonnées qui ne permettent pas d'atteindre les mêmes niveaux d'efficience dans un environnement turbulent.

Comme nous l'évoquions dans l'introduction, les distributeurs ont bien tenté de développer davantage de transversalité dans leurs pratiques et leurs organisations. Cependant, qu'il s'agisse de l'essor du *Trade marketing* ou des projets logistiques (GPA, CPF...), aucun projet n'a véritablement abouti à une organisation transversale dont nous présentons les caractéristiques dans le paragraphe suivant (1.2). Cette transversalité pourrait cependant, dans un environnement de plus en plus complexe et hostile, apporter une réponse à certaines difficultés rencontrées.

1.2. Conditions d'émergence et caractéristiques principales des organisations transversales

Le thème de la transversalité organisationnelle trouve son origine dans la notion de processus défini comme « une chaîne d'activités reliées par des flux informationnels ou matériels et aboutissant à un *output* final bien défini (services rendus, satisfaction de la clientèle...) » (Lorino, 1995). Sans remonter à un certain nombre de travaux pionniers qui préfigurent cette évolution, il est intéressant de

Le category management, un vecteur de transversalité ? Le cas du groupe Carrefour

constater que ce décloisonnement des organisations, recherché au travers d'une approche processuelle, concerne d'abord des parties de l'organisation avant de les concerner dans leur globalité. Wissler (1992) montre ainsi que l'apparition de nouvelles fonctions (logistique, qualité, information - communication, design - management) traduit les prémices d'une prise en compte de la notion de transversalité. Ces nouvelles fonctions peuvent alors être considérées comme les premiers résultats concrets des approches processuelles mais aussi comme les moyens de la diffusion des méthodes qui décloisonnent l'organisation.

Dans un contexte environnemental relativement stable (faible turbulence des marchés et concurrence non exacerbée), l'organisation traditionnelle par métiers, avec un traitement séquentiel des activités et des modes de coordination centralisés et hiérarchiques, peut s'avérer tout à fait efficace comme en attestent les structures initiales des distributeurs. En revanche, dans un environnement plus turbulent, elle apparaît comme rigide, moins réactive et inefficace. Elle l'est d'autant plus que « les interdépendances entre métiers sont transformées en contraintes d'actions formalisées » (Lorino, 1995) et que les métiers sont le support de la définition des filières professionnelles. En reprenant la métaphore du château (Butera, 1991), les organisations traditionnelles sont représentées comme autant de Tour de Babel ou de village italien de San Geminiano (ses tours familiales représentant les fonctions ou les métiers). Les changements environnementaux ont ainsi un rôle d'accélérateur dans la diffusion des approches processuelles.

La plupart des chercheurs qui s'intéressent à la question de la transversalité des organisations s'accordent pour considérer que les conditions environnementales ont changé et qu'elles appellent désormais une évolution globale des organisations et non plus seulement de certaines parties comme l'ont pratiqué les distributeurs. En effet, l'environnement, devenu fortement turbulent et instable, rend beaucoup plus difficile tout effort d'anticipation. La concurrence est plus sévère et s'inscrit dans un contexte d'internationalisation des marchés qui se traduit souvent par une extension des frontières géographiques de la firme. L'essor des technologies, les modifications permanentes des attentes des clients nécessitent de mobiliser des compétences très diverses dans le cadre de projets ou de processus récurrents. Dans ce contexte, les nouveaux facteurs clés de succès qui reposent sur une maîtrise de la qualité, une capacité d'innovation et de flexibilité et la capacité à réduire les délais, supposent la mise en œuvre d'approches processuelles permettant de décloisonner les organisations fonctionnelles et de les faire évoluer vers des organisations transversales (Tarondeau et Wright, 1995). « L'organisation transversale est la traduction structurelle de stratégies visant à obtenir des avantages concurrentiels en termes de qualité et d'innovation dans des environnements turbulents où des capacités d'adaptation ou d'anticipation rapide sont indispensables pour s'affirmer face aux concurrents » (Tarondeau et Wright, 1995).

L'organisation transversale présente un certain nombre de caractéristiques communes même si sa traduction concrète dans les entreprises est davantage affaire de contingences (Allouche et Huault, 1998). La caractéristique essentielle d'une organisation transversale réside dans l'intégration simultanée des différents métiers. Comme l'illustre Bourgeon (2000), dans le cadre des projets de développement de nouveaux produits, l'organisation transversale appelle des équipes plurifonctionnelles dotées d'autonomie et de pouvoir de décision par opposition au modèle séquentiel des organisations traditionnelles. En dehors de la gestion de projets, l'organisation transversale s'appuie sur l'identification et le pilotage intégré de processus identifiés comme critiques. Le corollaire de ce management par les processus est la mise en place de mécanismes de coordination horizontaux. Au delà des progiciels de gestion intégrés qui facilitent le partage de l'information, ces mécanismes sont à la fois classiques des dimensions organisationnelles (standardisation par les règles ou les objectifs comme chez les discounters) mais aussi plus informels (ajustement mutuel, socialisation commune et valeurs partagées). L'importance des mécanismes informels est d'ailleurs mise en exergue comme une condition essentielle de réussite de ce changement organisationnel. Un accompagnement en termes de gestion des ressources humaines (mobilité, polyfonctionnalité...) est souvent nécessaire pour faciliter ce changement (Defélix, 1999 ; Mottis *et al.*, 1995).

Ainsi, la performance de ces organisations transversales, obtenue par le biais d'un management par les processus, se mesure non seulement en termes de réduction des coûts, d'amélioration du niveau de service apporté aux clients internes et/ou externes, de réduction des délais, mais aussi, sur un plan plus organisationnel, avec un apprentissage théoriquement facilité et une flexibilité adaptative accrue. Ces indicateurs, qui correspondent aux objectifs actuels des distributeurs et traduisent les difficultés rencontrées, mettent en exergue la recherche nécessaire d'une plus grande transversalité. L'objet du paragraphe suivant est alors de montrer comment le *Category Management* est devenu, chez les distributeurs, un projet global de réorganisation afin de développer plus de transversalité.

1.3. Les dimensions organisationnelles du Category Management

Démarche initiée à partir du milieu des années 80 aux Etats-Unis sous l'impulsion de Wal-Mart (Cogitore, 2003), le *Category Management* constitue le volet « demande » des stratégies d'*Efficient Consumer Response*. D'essence marketing, le *Category Management* a pour objectif l'optimisation de l'assortiment, des promotions, du merchandising et du lancement de nouveaux produits. Développé initialement par les distributeurs au niveau des magasins, il consiste à segmenter ces derniers en catégories de produits (univers), définies comme un groupe de produits perçus par les consommateurs comme liés et / ou interchangeables

Le category management, un vecteur de transversalité ? Le cas du groupe Carrefour

(Joint Industry Report on ECR, 1995), ayant chacune un rôle stratégique et des objectifs propres (marge, résultat, productivité...). Comme le soulignent Maisonnas et Corriveau (2000) dans leur état des lieux sur le concept de *Category Management*, la définition et l'adaptation du mix-marketing aux évolutions du comportement du consommateur représentent les principales contributions des recherches sur le sujet. Les impacts organisationnels du *Category Management* ont fait l'objet d'un nombre limité de travaux qui s'intéressent plus à l'évolution des relations entre les acteurs du canal de distribution qu'à celle des entreprises elles-mêmes.

Le *Category Management* consiste à gérer les catégories de produits comme des unités stratégiques et à développer des mises en marché propres à chaque magasin pour satisfaire les besoins de sa clientèle (démarche conjointe de géo-marketing). C'est un processus (Tableau 1) qui permet une plus grande coordination entre les fonctions et activités impliquées dans la mise en marché, et une collaboration entre fournisseurs et distributeurs dans la définition des objectifs et des plans d'actions par catégorie (notamment au niveau du mix-marketing), même si, comme le soulignent certains auteurs, ces décisions appartiennent avant tout au distributeur (Maisonnas et Corriveau, 2000 ; Dussart, 1998, 2001 ; Waldman, 1999).

La coordination aux différentes étapes du processus de gestion de la catégorie repose sur des échanges d'informations permanents entre niveaux hiérarchiques, fonctions et entreprises (fournisseurs et distributeurs). Les décisions en matière d'assortiment impliquent une connaissance précise des évolutions du marché et du comportement du consommateur. La pertinence et la fiabilité des informations échangées par les partenaires sont alors essentielles dans la démarche de *Category Management* (Dussart, 1998, 2001). Les progrès réalisés en matière de recueil, de traitement et d'échanges d'informations ont ainsi joué un rôle majeur dans le développement du *Category Management* en simplifiant la gestion de la catégorie (Maisonnas et Corriveau, 2000). La connaissance des coûts des fonctions et activités composant le processus de mise en marché (depuis l'achat jusqu'à la mise en rayon en magasin) est une autre condition essentielle au déploiement du *Category Management*. La connaissance précise, pour chaque produit référencé, des ressources consommées en fonction des opérations réalisées permet d'orienter les décisions en matière d'achat, de marketing ou de logistique. Cette connaissance permet alors la recherche de gains de productivité qui reste un objectif essentiel de la démarche, mais suppose une refonte des systèmes de contrôle et d'évaluation.

Tableau 1 : Le processus de gestion de la catégorie (Source : Joint Industry Report on Efficient Consumer Response, 1995)

Étapes du processus	Objectifs
Définition de la catégorie	Assortiment de produits entrant dans la catégorie selon un critère d'utilisation par le consommateur (association de produits, cycle de réachat...).
Rôle des catégories	Rôle de la catégorie au niveau du magasin en fonction de la stratégie de l'enseigne (catégorie de destination, de routine, occasionnelle ou saisonnière, de proximité...).
Evaluation des catégories : analyse stratégique	Evaluation des sous-catégories, segments, marques et unités de vente de chaque catégorie à partir d'informations émanant du marché, du consommateur, du distributeur et du fournisseur.
Classement des catégories : système de contrôle	Classement des catégories établi en fonction de critères de performance objectifs (part de marché, chiffre d'affaires, rentabilité, marge brute, retour sur investissement...).
Stratégie par catégorie	Définition des objectifs stratégiques (marketing, rentabilité...) en fonction de la stratégie de l'enseigne.
Définition des plans d'actions	Mix-marketing, achat / approvisionnement et distribution physique (logistique et magasin)
Mise en œuvre	Définition des tâches et des responsabilités, procédures de travail et de coordination, ressources nécessaires...
Revue par catégorie	Evaluation et contrôle de la réalisation des objectifs fixés pour chaque catégorie.

La gestion de la catégorie repose ainsi sur l'intégration des différentes fonctions impliquées dans la définition et la mise en œuvre des plans d'actions catégoriels. Dans le respect des objectifs stratégiques définis par la Direction, l'équipe de catégorie dispose d'une grande autonomie dans la définition des plans d'actions opérationnels et leur pilotage qui reste très formalisé pour faciliter le partage des informations nécessaire à une adaptation rapide. Pour autant, les décisions ne reposent pas uniquement sur les données issues du reporting et des analyses de marchés, elles sont élaborées dans le cadre de groupes de réflexion multi-fonctionnels et multi-niveaux, voire inter-entreprises. Ces échanges informels facilitent les arbitrages en prenant en compte les contraintes locales (pour les magasins par exemple) ou les stratégies des fournisseurs dans le cadre de démarches plus collaboratives. Une transversalité bi-dimensionnelle (Mottis *et al.*, 1995) est ainsi recherchée : les groupes de réflexion multi-niveaux favorisent la diffusion des objectifs stratégiques vers les responsables d'exploitation, tandis que les équipes pluri-fonctionnelles gèrent les interfaces entre les différentes activités composant le processus de mise en marché. Cette intégration peut être renforcée par la mise en place d'une organisation en « plateau » réunissant physiquement les différents responsables fonctionnels et mettant l'accent sur le développement de modes de coordination plus informels. Ainsi, la gestion par catégorie, qui s'appuie sur le développement de systèmes d'information

Le category management, un vecteur de transversalité ? Le cas du groupe Carrefour

« transversaux », de référentiels communs (notamment pour l'évaluation et le contrôle de la performance) et de langages partagés (Waldman, 1999), implique, comme l'illustre le projet conduit par le groupe Carrefour, un changement profond dans le style de gestion de l'entreprise.

2. Le *category management* chez Carrefour : organisation, pilotage... et difficultés de mise en œuvre

Deuxième mondial, leader européen, le groupe Carrefour incarne l'histoire de la grande distribution française aussi bien dans sa phase d'expansion que dans ses difficultés actuelles. Il constitue à ce titre un cas pertinent pour étudier les efforts de transversalité des distributeurs. Cette recherche qualitative a été conduite dans le cadre d'une convention de recherche avec le groupe Carrefour. Dès 2003, des entretiens réguliers (ouverts et semi-directifs) avec les principaux responsables fonctionnels (*Supply Chain*, Partenariats Fournisseurs, Chaîne Commerciale d'Approvisionnement, Responsables de sites et de magasins) ainsi qu'avec le pilote du projet ont permis de récolter de l'information sur les origines et les enjeux (2.1), la mise en place de l'organisation par catégorie (2.2) et les difficultés rencontrées (2.3). Une analyse documentaire (interne et externe) a constitué une deuxième source d'évidence au sens de Yin (1994) et permis d'apprécier les résultats obtenus jusqu'à aujourd'hui.

2.1. Origines et enjeux du *Category Management* chez Carrefour

L'histoire de Carrefour est marquée par un certain nombre de réorganisations liées à la croissance interne et externe du groupe et à son développement international (Lhermie, 2001). L'année 1991 est considérée comme une année charnière marquée par le rachat de Montlaur et Euromarché. Cette opération de croissance externe se traduit, au plan organisationnel, par une plus grande centralisation des achats. L'autonomie de décision dont bénéficiaient les chefs de rayon concernant le choix des fournisseurs, l'assortiment et la fixation des prix est ainsi fortement réduite, puisque désormais le Tronc d'Assortiment National et les schémas type par taille de magasin sont définis, à l'image de l'organisation mise en place chez Euromarché, par la centrale d'achat. Les chefs de rayon deviennent des managers d'équipe et des gestionnaires chargés d'adapter le schéma national au contexte local.

L'année 1999 est l'occasion d'une nouvelle réorganisation au sein du groupe, initiée à partir de 1997 dans le cadre du projet Magali. Déployé initialement dans le non alimentaire et d'essence marketing, ce projet de gestion par univers se traduit par un effort de théâtralisation des points de vente dont l'agencement est alors profondément modifié. Sur le plan organisationnel, les chefs de rayon, nouveaux managers de vente, réinvestissent le magasin pour promouvoir la vente assistée. En s'inspirant de l'organisation du Comité Directeur structuré en cinq grandes

fonctions (marketing, finance - gestion, ressources humaines, organisation, systèmes et services), la ligne hiérarchique des magasins est aussi raccourcie et un effort de transversalité est réalisé pour la première fois. Sous l'autorité du directeur de magasin, sont mis en place trois responsables (ressources humaines, logistique et approvisionnement) qui rejoignent les fonctions support existantes (contrôle de gestion, informatique...). Dans cette structure fonctionnelle hiérarchique, la centralisation reste importante, puisque les achats, la gestion des approvisionnements, la politique tarifaire et le merchandising sont du ressort du comité directeur.

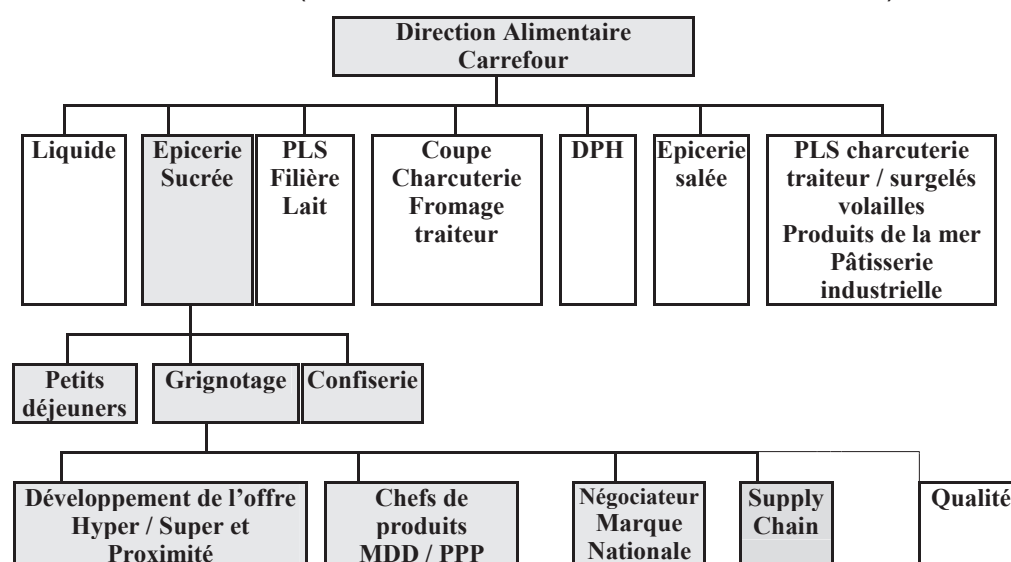
Par ailleurs, l'année 1999 est celle de la fusion avec Promodès, initiée par Luc Van de Velde, qui se traduit par une réorganisation du groupe Carrefour. La recherche de synergies entre Promodès et les spécificités de la gestion multi-formats constituent le point de départ de la réflexion sur le développement d'une organisation par catégories. Contrairement à Promodès, le groupe Carrefour est historiquement concentré sur le format des hypermarchés. La direction générale alimentaire est structurée en cinq grandes fonctions (achat, développement des ventes, *trade marketing*, logistique et produits Carrefour) relativement cloisonnées malgré une proximité physique qui facilite les ajustements en dehors des mécanismes formels de coordination. Inversement, celle de Promodès se structure en catégories regroupant des responsables des achats, des flux, des chefs de produits MDD et des représentants des ventes par enseigne. Organisée en plateau regroupant physiquement les différents responsables, cette structure facilite la coordination et supporte une plus grande transversalité. A l'issue de la fusion, l'intérêt stratégique d'une telle organisation conduit alors les dirigeants de Carrefour à l'étendre à l'ensemble de la direction alimentaire du nouveau groupe.

2.2. Le déploiement de l'organisation par catégorie au sein du groupe Carrefour

Déployée au premier semestre 2003, la nouvelle organisation de la direction alimentaire du groupe se structure en sept principaux marchés comprenant généralement trois catégories (Figure 1). Cette restructuration s'est accompagnée d'une refonte de l'ensemble des systèmes de gestion (contrôle, système d'information, ressources humaines...) associés au pilotage de la catégorie (Tableau 2). Chaque catégorie réunit les responsables de l'offre, les négociateurs Marques Nationales et chefs de produits PPP / MDD et des responsables de flux. Ainsi, l'organisation en plateau de la catégorie permet de regrouper physiquement les trois fonctions (marketing, achat et logistique) impliquées dans la gestion du processus de « mise en marché », c'est-à-dire dans la supply chain des distributeurs.

Le category management, un vecteur de transversalité ? Le cas du groupe Carrefour

Figure 1 : Organisation par Catégorie de la Direction Alimentaire du groupe Carrefour (Source : Documentation interne Carrefour)



Le pilotage du processus est supervisé par un Category Manager. Sous l'autorité hiérarchique d'un responsable de marché, il élabore avec les différents responsables (développement de l'offre, achat et logistique), les plans d'actions opérationnels [4]²⁸ et de négociation [5] dans le respect des objectifs stratégiques [3] définis à partir des revues par marché, enseigne et catégorie [1 ; 2]. Le responsable de marché veille à la cohérence entre les actions conduites (notamment marketing) au sein de chaque catégorie qu'il supervise. Réhabilités à l'occasion de la réorganisation du groupe, les chefs de files, participent à la définition des plans d'actions opérationnels qu'ils sont ensuite chargés de mettre en œuvre auprès des magasins [4].

Tableau 2 : Le processus de pilotage de la catégorie (Source : Adaptation de documents internes Carrefour)

Démarche de gestion de la catégorie : étapes clés	Fonctions ou acteurs impliqués
1 - Revue par marché et par enseigne	- Responsables de chaque enseigne - Responsables de marché
2 - Revue annuelle de la catégorie par enseigne	- Responsables de catégorie - Responsables d'enseigne - Chefs de Files - Fournisseurs
3 - Définition des axes stratégiques par catégorie	- Responsables de marché (décideurs) - Responsables de catégorie - Chefs de file
4 - Définition des objectifs et plans d'actions opérationnels	- Responsables de catégorie (décideurs) - Chefs de files (co-responsables des plans)
5 - Définition de plan de négociation	- Responsables de catégorie (décideurs) - Acheteurs (négociateurs)

28. Les numéros insérés renvoient aux différentes phases du processus de pilotage de la catégorie présentées dans le tableau 2.

6 - Réalisation des plans d'actions opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> - Responsables de catégorie - Chefs de file - Directeurs de magasin - Chefs de rayon - Fonctions " support "
7 - Suivi de la performance	- Responsables de catégorie -Chefs de file

Le déploiement de la stratégie est ainsi assuré par la définition et le suivi régulier des objectifs fixés pour chaque catégorie et fonction. Il en est de même concernant la réalisation des plans d'actions opérationnels puisque les chefs de files, qui sont des directeurs régionaux, sont responsables de leur application au sein de la dizaine de magasins qu'ils supervisent [6]. Véritables acteurs d'interface entre la Direction et les magasins, ils jouent ainsi un rôle majeur dans la mise en acte de la stratégie. Leur adhésion au processus de pilotage est certainement un des facteurs clés de succès de la démarche. Ils participent, en assurant la remontée des informations depuis les magasins, à l'adaptation locale (géomarketing) et au réajustement permanent des plans d'actions opérationnels. Au-delà d'un reporting formalisé [7], la flexibilité et la réactivité souhaitées au travers du déploiement de cette organisation reposent ainsi en grande partie sur ces chefs de files.

En outre, cette coordination bi-directionnelle s'appuie sur une refonte du système de pilotage. Dans un premier temps, le système d'information doit être adapté à ce nouveau découpage de l'organisation et permettre de faire le lien entre les différents niveaux : rayons, magasins, catégories et marchés. Pour soutenir la coordination, l'intégration s'avère nécessaire tant du point de vue de la fiabilité des informations (base de données partagée et mise à jour en temps réel des informations modifiées au sein des modules), que de la couverture de l'ensemble du processus de mise en marché par le système d'information. Il en est de même pour le système de contrôle qui supporte les décisions des différentes fonctions, dans le cadre d'une recherche de gains de productivité. Le développement d'une démarche d'*Activity Based Costing* doit permettre de développer une connaissance précise des ressources consommées dans les différentes activités composant le processus pour pouvoir définir les assortiments et plans d'achats en prenant en compte le coût et donc, la rentabilité par produit. Cette connaissance est aussi à l'origine d'une rationalisation de certains processus (notamment logistique et/ou qualité, considérés comme supports) et dans tous les cas, permet de définir avec plus de précision les objectifs financiers à chaque niveau du processus. Cette dernière remarque renvoie au système d'évaluation des différents responsables impliqués dans le pilotage de la catégorie qui a été adapté à ce nouveau découpage organisationnel dès la fin de l'année 2003. Le comité directeur souhaitait, par le biais de cette adaptation rapide mais symbolique, montrer sa détermination concernant le déploiement effectif de la nouvelle structure et communiquer ainsi sur son intérêt stratégique pour l'avenir du groupe Carrefour.

Le category management, un vecteur de transversalité ? Le cas du groupe Carrefour

2.3. Les difficultés rencontrées

Les caractéristiques de l'organisation déployée par Carrefour rendent compte d'une recherche de transversalité qui favorise avant tout une plus grande connaissance des évolutions du consommateur. La participation des fournisseurs aux revues de marché, ainsi que l'amélioration de la coordination entre les magasins et l'équipe de catégorie, permettent en effet, une connaissance plus précise des attentes et évolutions du consommateur et favorisent une adaptation permanente aux contraintes et spécificités locales. La coordination bi-directionnelle développée améliore ainsi la réactivité et la flexibilité. La recherche de gains de productivité, qui reste un objectif central de Carrefour (200 millions d'euros de réduction de coûts souhaitée dès 2005), passe par la centralisation accrue des décisions et une rationalisation des processus rendue possible par une connaissance des coûts plus précise.

Ainsi, ce projet global de réorganisation doit permettre à Carrefour d'atteindre ses objectifs stratégiques, notamment ceux fixés pour relancer le format des hypermarchés. Pour autant, les difficultés rencontrées nous invitent à nous interroger sur le déploiement du *Category Management* et à émettre quelques réflexions sur les conditions de mise en œuvre d'un tel changement.

Le pilotage du processus de mise en marché (de l'achat à la mise en rayon) a ainsi nécessité la mise en place d'équipes plurifonctionnelles (l'équipe de catégorie) et la refonte de l'ensemble des systèmes de gestion pour assurer une plus grande coordination entre fonctions, et entre la Direction Générale et les magasins. Dans ce cadre, les difficultés rencontrées mettent en exergue un certain nombre de facteurs susceptibles de limiter la portée de la démarche. Nous avons retenu trois ensembles de difficultés que nous présentons ci-dessous : l'harmonisation des systèmes de gestion, l'accompagnement en termes de ressources humaines et, au niveau stratégique, les changements à la tête de la Direction Générale.

Les premières difficultés concernent l'harmonisation des systèmes de gestion (systèmes d'information, système de contrôle et d'évaluation de la performance, système de gestion des ressources humaines...) pour rendre effective la transversalité. Le système d'évaluation et de suivi de la performance, par exemple, implique une reconstruction de l'ensemble des tableaux de bord et de leur articulation. Les systèmes d'évaluation existants sont fondés sur des découpages différents difficiles à articuler au niveau de la catégorie (rayon pour le magasin, métier pour le marché, famille de produits pour la logistique...). Par ailleurs, une vision beaucoup plus riche de l'activité doit être rendue possible par le biais des indicateurs pour permettre d'exploiter réellement les synergies entre fonctions. La mise en œuvre de démarches d'*Activity Based Costing* s'avère alors nécessaire, mais implique une reconfiguration des processus opérationnels.

Un accompagnement en matière de ressources humaines s'avère également nécessaire aussi bien pour faire accepter le changement que pour refondre les différents systèmes de gestion, y compris celui de gestion des ressources humaines. Cet aspect est d'autant plus important que des mécanismes de coordination plus informels (ajustement mutuel, valeurs partagées), essentiels dans le pilotage de la catégorie mais peu développés jusqu'à présent, se juxtaposent aux mécanismes plus formels (direction par objectifs, systèmes d'information intégrés, formalisation des procédures) qui restent importants. Bien que cet aspect ait été pris en compte au travers d'une refonte très rapide des systèmes d'évaluation au moment de la restructuration du groupe, ce changement de grande ampleur a été conduit dans une logique par trop *top-down* sans véritable concertation avec les différents responsables impliqués au niveau opérationnel (les directeurs de magasins notamment). Or, le groupe Carrefour est un groupe intégré qui a, quelles que soient les réorganisations opérées, toujours laissé de l'autonomie à ses directeurs de magasins. Le *Category Management* induit une centralisation accrue des décisions en matière d'assortiment et de politique marketing qui est allée à l'encontre de la culture du groupe, générant une résistance majeure particulièrement de la part des responsables du format Hyper. Elle l'est d'autant plus pour ces derniers qu'elle s'inspire de l'organisation mise en place par Promodès dans le cadre de la gestion multi-formats. Cependant, une participation plus forte des responsables de magasin dans le processus de changement aurait peut-être permis d'identifier plus précocement les différentes sources de résistance et leurs réactions potentielles. Les chefs de files, responsables de la diffusion et de la réalisation par les magasins des objectifs définis, doivent ainsi jouer un rôle majeur dans le processus de changement. Ces derniers se sont effectivement vus attribués ces nouvelles responsabilités lors de la réorganisation. La question de leur adhésion au projet et des moyens mis à leur disposition pour faire appliquer les plans d'actions opérationnels s'est alors avérée essentielle dans la conduite de ce changement. Outre la résistance des directeurs de magasins, la réalisation des missions incombant aux chefs de file a été limitée par l'inadaptation des systèmes de gestion existants lors du déploiement de la nouvelle organisation. Ce décalage temporel entre le déploiement de l'organisation par catégories et la refonte des systèmes de gestion nécessaires au pilotage est à l'origine d'une scission entre l'opérationnel et le fonctionnel. Scission que l'intervention de nombreux consultants extérieurs au groupe, notamment impliqués dans le développement de ces nouveaux systèmes de gestion, n'a fait que renforcer.

Enfin, le contexte spécifique du groupe Carrefour a sans aucun doute contribué à générer les difficultés les plus importantes dans le déploiement de cette organisation. En effet, l'érosion de la rentabilité sur le marché national, liée à des « investissements prix » (baisse des prix pour les clients) et aux efforts de communication en direction des clients (informer de cette baisse des prix) et des salariés (crédibiliser le changement en cours), a entraîné une certaine crainte de

Le category management, un vecteur de transversalité ? Le cas du groupe Carrefour

la part des investisseurs financiers qui se sont détournés du titre « Carrefour » fragilisant ainsi la Direction en place. L'incapacité à générer rapidement de la rentabilité, ainsi que les mouvements d'actionnaires, ont contribué au départ de l'équipe dirigeante et à la mise en place d'une nouvelle Direction Générale dont la mission a clairement été identifiée dans le sens d'une amélioration de la rentabilité sur le marché national. Si les efforts en termes de prix (et de communication) ont été poursuivis afin de reconquérir les consommateurs, l'accent a été mis sur la réduction des coûts. Or la mise en place du *Category Management* dans la structure du groupe a conduit à une augmentation sensible des coûts (salariaux en particulier) au niveau du siège de l'entreprise. La décision a donc été prise de simplifier l'organisation afin de redonner davantage de responsabilités aux magasins dans l'application des politiques commerciales (assortiment, prix...). Les catégories, telles que nous venons de les présenter c'est-à-dire comme des unités relativement autonomes en termes de stratégies, ont donc disparu au profit d'une organisation par format de magasins qui va s'accompagner d'une modification au niveau de la politique « enseigne » avec une communication sur l'enseigne Carrefour (déclinée en « *Market* », « *City* »...) déployée en 2009.

Conclusion

La disparition des catégories pourrait laisser penser que le projet initié par le groupe Carrefour est un échec et, ainsi, abonder dans le sens des limites observées du *Category Management* (Benoun et Héliès-Hassid, 2004 ; Bonet-Fernandez, 2007). Pour autant, le bilan doit être nuancé au regard des objectifs initiaux de ce projet.

La description de l'organisation de la direction alimentaire du groupe Carrefour, développée dans le cadre du projet de *Category Management*, met ainsi en exergue la recherche d'une plus grande transversalité au travers du développement d'une coordination bi-directionnelle (Mottis et al., 1995). Réactivité et flexibilité face aux évolutions du marché, meilleure adaptation de l'offre produits / services et satisfaction du consommateur, exploitation des synergies entre fonctions, gestion des interfaces entre activités et recherche de gains de productivité... sont autant d'avantages recherchés dans le cadre de cette restructuration.

Dès lors, si la concrétisation structurelle (au sens des catégories managers) a disparu, il n'en demeure pas moins que les systèmes de gestion développés perdurent. Les conflits, entre les magasins et le siège ou entre les fonctions amenées à coopérer, ont eu raison du projet dans sa partie « visible » mais la dimension transversale est maintenue au travers des systèmes de contrôle de gestion qui permettent un meilleur pilotage des différents processus et contribuent ainsi au décloisonnement organisationnel des distributeurs. A ce titre, le *Category Management* a bien joué un rôle dans la transversalité croissante du Groupe Carrefour. Cependant, c'est la capacité à manager durablement cette organisation qui permettra d'ancrer les principes de la transversalité.

Bibliographie

- Allouche J., Huault I. (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1 No. 2, p.5-31.
- Benoun M., Héliès-Hassid M.-L. (2004), « Category Management, mythes et réalités », *Revue Française de Marketing*, No. 195, p. 3-5.
- Bonet-Fernandez D. (2007), « Category Management et relation producteur-distributeur en France : un bilan exploratoire », 1er Congrès ComIndus – Relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon.
- Bourgeon L. (2000), « Organisation transversale et performances des projets de développement de nouveaux produits », 9ème Conférence de l'AIMS, Montpellier.
- Butera F. (1991), *La métamorphose de l'organisation*, Editions d'Organisation, Paris.
- Colla E. (2001), *La grande distribution européenne*, Vuibert (2ème édition), Paris.
- Cogitore S. (2003), *Le category management*, Editions Dunod, Paris.
- Dussart C. (2001), « Le category management » in Bloch A. et Macquin A. (Dir.), *Encyclopédie Vente et Distribution*, Economica, Paris, p. 81-104.
- Dussart C. (1998), « Category Management : Strengths, Limits and Developments », *European Management Journal*, Vol. 16, No. 1, p. 50-62, Februar.
- ECR Best Practices Operating Committee and The Partnering Group, *Joint Industry Report on Efficient Consumer Response (1995)*, Category Management Report : Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry, Category Management Subcommittee.
- ECR Europe (1997), *The Partnering Group and Roland Berger and Partner, Category Management, Best Practices Report*.
- Filser M. (2000), « Les théories du canal de distribution » in Fabbe-Costes N., Colin J. et Paché G. (Eds), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert, Paris, p.55-89.
- Filser M., Des Garets V., Paché G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Editions EMS Management & Société, Colombelles.
- Lhermie C. (2001), *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché*, Vuibert collection Management, Paris.
- Lorino P. (1995), *Une lecture de l'interdisciplinarité : le décloisonnement des métiers dans l'entreprise*, DR 95012, CERESSEC, 1995.
- Louart P. (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, No. 107, p.74-85.
- Maisonnas S., Corriveau G. (2000), « Réflexions sur le concept de gestion par catégorie dans la chaîne de distribution », 3èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Trois-Rivières (Québec), 18 p.
- Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Editions Odile Jacob, Paris.
- Mottis N., Ponssard J.-P., Tanguy H. (1995), « Transversalité et réactivité des organisations. De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences », *Revue Française de Gestion*, No. 104, p. 102-111.
- Tarondeau J.C., Wright R.W. (1995), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, No. 104, p.112-121.
- Volle P. [coord.] (2000), *Etudes et Recherches sur la Distribution*, Economica, Paris.
- Waldman C. (1999), « Efficacité et limites du category management », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet,-Août, p. 115-121.
- Wissler M. (1992), *Peut-on parler d'une tendance au décloisonnement organisationnel ?*, IAE de Lyon, Papier de recherche N°21, URA CNRS 1257, 36 p.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks.